



Vojenský management I

pplk. Ing. Bohumil Frantál, CSc.
PaedDr. Libor Hlaváček
Mgr. Kateřina Jičínská
Prof. Ing. Jaroslav Komárek, CSc.
plk. doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc.
Ing. František Radimský
doc. Ing. Milan Šebesta, CSc.
PhDr. Jiřina Vlčková

Předmluva

Skriptum „Vojenský management I“ je určeno především pro základní stupeň manažerské přípravy studentů bakalářského a inženýrského studia VA Brno v rámci předmětů Vojenský management a Pedagogika a psychologie. Obsahová skladba skriptu je podřízena požadavkům kladeným na výkon velitelských a řídicích funkcí organizačních struktur AČR předurčených pro absolventy technických oborů VA Brno. Na skriptu „Vojenský management I“ obsahově navazují skriptu „Vojenský management II“, rozvíjející poznatky v oblasti rozhodování a řízení lidských zdrojů a hmotných zdrojů vedení lidí a sociální komunikace.

Tato skriptu obsahují 146 stran textu.

Jednotlivé stati zpracovali:

pplk. Ing. Bohumil Frantál, CSc. — 1.3

PaedDr. Libor Hlaváček — 6.1, 6.2, 6.3

Mgr. Kateřina Jičínská — 5.5

Prof. Ing. Jaroslav Komárek, CSc. — 2.2, 2.3, 2.4, 3.9

plk. doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc. — 1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.7, 3.8

Ing. František Radimský — 4.1, 4.2, 4.3, 4.4

doc. Ing. Milan Šebesta, CSc. — 3.5, 3.6

PhDr. Jiřina Vlčková — 5.1, 5.2, 5.3, 5.4

Recenzoval: Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc. — Podnikatelská fakulta VUT Brno

Jazykovou korekturu provedl PaedDr. Libor Hlaváček.

Projednáno na zasedání ÚMPV dne 9. 11. 1998.

Skriptu byla vysázena systémem L^AT_EX2e.

Obsah

Předmluva	2
1 Management a řízení	5
1.1 Teorie řízení — vize a realita	5
1.2 Představy o managementu	8
1.2.1 Obecná charakteristika manažerských funkcí	11
1.3 Vznik a vývoj managementu	14
2 Vojenský management	20
2.1 Specifika vojenské organizace	20
2.2 Management zdrojů obrany	22
2.3 Pojetí velení	25
2.4 Pojetí vedení ve vojenském prostředí	25
3 Základy plánování	28
3.1 Podstata plánování	28
3.2 Úloha rozhodování	30
3.3 Metody operační analýzy	31
3.4 Zvláštnosti plánování ve vojenském prostředí	33
3.5 Jednoduché modely návazných procesů	34
3.5.1 Harmonogramy	34
3.5.2 Cyklogramy	35
3.6 Metody síťové analýzy	39
3.6.1 Základní pravidla konstrukce síťového grafu	42
3.6.2 Metoda kritické cesty	43
3.6.3 Metoda PERT	50
3.7 Rozvrh zdrojů	53
3.8 Plánování času vedoucího pracovníka	59
3.8.1 Vedoucí pracovník jako specifická profese	59
3.8.2 Stanovení cílů v časovém plánování	61
3.8.3 Analýza hospodaření s časem	63
3.8.4 Zpracování časového plánu	64
3.8.5 Doporučení k časovému plánování	67
3.9 Plánování a měření pracovního času	70
3.9.1 Plánování pracovních směn	71
3.9.2 Měření pracovního času	73
4 Základy organizování	78
4.1 Struktura a proces organizování	79
4.2 Organizační úrovně a rozpětí managementu	80
4.3 Typy a druhy organizačních struktur	82
4.3.1 Vytváření organizačních jednotek podle času	84
4.3.2 Vytváření organizačních jednotek podle zákazníků	85
4.3.3 Vytváření organizačních jednotek podle procesu či zařízení	86
4.3.4 Vytváření organizačních jednotek podle výrobku	86
4.4 Maticová organizační struktura	87

4.5	Úloha pravomoci v organizaci	90
4.5.1	Liniová a štábní pravomoc	90
4.5.2	Funkcionální pravomoc	92
4.5.3	Problémy vymezení pravomoci	93
4.5.4	Decentralizace pravomoci a její delegování	94
4.5.5	Delegování pravomoci	94
4.5.6	Centralizace a decentralizace pravomoci v armádě.	97
4.6	Řízení změny (reorganizace)	98
4.6.1	Příčiny změny organizace a omezující faktory	98
4.6.2	Řízení procesu změny	100
5	Základy vedení lidí	103
5.1	Vedení lidí	105
5.1.1	Podmínky účinného vedení lidí	105
5.2	Motivování a stimulování podřízených	107
5.2.1	Některé přístupy k pracovní motivaci	108
5.3	Styl vedení lidí	111
5.4	Autorita	114
5.5	Stres a jeho projevy	117
5.5.1	Pojem stres	117
5.5.2	Příznaky stresu	118
5.5.3	Stres, nemoc a odolnost	122
5.5.4	Zvládání stresu	123
5.5.5	Nevhodné postupy v boji se stresem	128
6	Základy komunikace	131
6.1	Verbální komunikace	135
6.2	Nonverbální komunikace	138
6.3	Komunikační strategie a zpětná vazba	142
	Literatura	146
	Seznam tabulek	148
	Seznam obrázků	149

1 Management a řízení

Management je typickým termínem polistopadového období. Pronikl do názvů vysokoškolských kateder, institucí i předmětů a vytlačil tak pojem řízení jako svůj český ekvivalent na periferii odborného zájmu. Obdobný osud postihl i další české výrazy jako jsou řídicí práce, vedoucí, vedení podniku apod. V kontextu doby byl jediný možný výklad tohoto jevu — řízení — diskreditován, a to jak v teorii, tak v praxi jako nežádoucí relikv minulé doby. Na místě je tedy otázka, jedná-li se o záležitost jisté módní vlny, či zda se dají vymezit a postihnout racionální příčiny.

Z naší historie, a to i zcela nedávné, lze mnoha fakty doložit pro naše poměry dosti pozoruhodný úkaz. Záměry provést závažné změny v ekonomice, ale i ve společenském životě jako reakce na vzrůst obtíží byly provázeny zpravidla nebývale intenzivním výskytem nových slov a celých frazeologických obrátů. Bohužel dosti často zůstaly úmysly pouze v podobě lingvistických proměn. Management není v tomto směru výjimkou. Přesto však je v tomto případě možné nalézt rozumné argumenty svědčící ve prospěch častějšího užívání termínu management v teorii i praxi ve srovnání s jeho českým protějškem. Dalším dosti významným důvodem je skutečnost, že management se stal bezesporu internacionalizovaným pojmem.

1.1 Teorie řízení — vize a realita

Řídit práci druhých je obor lidské činnosti, jehož kořeny sahají až do té nejhlubší minulosti. Již samotná organizace lovu s využíváním terénních zvláštností nebo v pozdější době budování zavlažovacích zařízení vyžadovaly rozvržení sil, plánování a další funkce nezbytné ke zvládnutí práce velkého počtu lidí. Pyramidy, římské Koloseum a další obdivuhodné stavební památky dávné historie jsou dokladem toho, že předchůdci současných manažerů mistrovsky zvládli svoji profesi. Na rozdíl od jiných vědních oborů, poukazujících na svoji historickou zakořeněnost, jsou snahy o vytvoření teoretického rámce pro řízení relativně velmi mladé, neboť jejich počátek lze hledat na konci první poloviny tohoto století. Důvod je prozaický. Po teorii tohoto druhu nebyla poptávka. Úspěch v řízení vycházel z jednoduchých zásad, snadno sdělitelných zkušeností a především ve schopnosti vidět věci v souvislostech a fantazii.

Druhá světová válka, ostatně jako každý válečný konflikt, nebývale urychlila technický rozvoj. Objevily se nové technologie, prohloubila se dělba práce a jednotlivé ekonomicky činné subjekty se ocitly ve vzájemné závislosti. Řízení se zkomplikovalo. Masové nasazení výkonné bojové techniky nejrůznějších druhů vyžadovalo zcela nové postupy plánování a řízení bojové činnosti. Podcenění součinnosti mezi různými jednotkami a případná chybná rozhodnutí měla nebývale těžké důsledky. Obdobná situace nastává v ekonomické sféře. Omyly v řízení jsou následovány vážnými ekonomickými ztrátami. Jednoduché zásady a snadno sdělitelné zkušenosti nepostačují stejně jako omezené možnosti lidské tvořivosti a fantazie. Formulování teoretických východisek k řízení se jeví jako předpoklad pro další ekonomický rozvoj.

První výrazný úspěch zaznamenává až teorie servomechanismů, předchůdkyně teorie automatické regulace a kybernetiky. V rámci těchto teorií se podařilo vhodným způsobem nalézt pro praxi využitelný exaktní výraz pro základní předpoklad cílevědomého řízení, kterým je poznání zákonitostí fungování řízeného objektu. Kybernetická teorie, která se v ucelené podobě poprvé objevila v r. 1948 v díle vynikajícího mate-

matika Norberta Wienera „Cybernetics or Control and Communication in the Animal and Machine“, si však kladla daleko ambicióznější cíle než pouhé řešení technických problémů. Wiener poukazoval na to, že jeho teorie je uplatnitelná i při regulaci a řízení ekonomických a sociálních procesů. Kybernetiku tak posouval — jak ostatně plyne i z názvu citované publikace — na úroveň obecné vědy o řízení jak v neživých, tak i živých a dokonce i sociálně ekonomických systémech. Společenská objednávka na vznik teorie tohoto zaměření byla nepřehlédnutelná. Tehdejší ekonomické teorie považovaly ekonomiku a společnost za jakési autoregulační systémy fungující podle zásady „laissez faire“, v jejímž duchu se vláda nemá vměšovat do průběhu ekonomických procesů, neboť by tak ohrozila hospodářskou rovnováhu. Narůstající krizové projevy v hospodářství západní Evropy vedly řadu teoretiků, m.j. J. M. Keynese, k opuštění teorií harmonické autoregulace ekonomiky a k hledání takových přístupů, které by umožňovaly vytvořit teoretický základ pro efektivní vládní, tedy centralizované intervenování do průběhu ekonomických procesů. Kybernetika se tedy jevila jako východisko ze stávajících obtíží. Skutečnost, že k jejímu uplatnění v oblasti řízení ekonomiky státu nedošlo, lze vysvětlovat řadou příčin. Z těch věcných lze uvést především nezbytnost vytvoření centralizované organizační struktury s ústředním řídicím prvkem disponujícím fakticky neomezenými kompetencemi. Organizační struktura tohoto členění nabízela řadu nepopíratelných předností — mobilitu, pružné reagování na pokyny centrálního prvku apod. — nikoliv náhodou ji známý teoretik managementu Max Weber nazval ideální byrokracií. Byrokracie v tomto spojení není v žádném ohledu užita jako pejorativní termín, ale ve smyslu označení efektivně rozložených pravomocí a odpovědností. Neméně významnou překážkou bylo i samotné vymezení zákonitostí fungování jednotlivých prvků takto pojaté struktury. Samotný lidský faktor se vymykal exaktnímu popisu již na té nejnižší organizační úrovni. Kybernetika tak záhy narazila na rámeček svých možností. Atraktivní vize nekonfliktního, bezztrátového vývoje společnosti s využitím obecné teorie řízení se v tomto případě ukázala jako nereálná.

Nosná idea předlistopadového režimu má v podstatě stejné kořeny. Rozdíl však spočívá v tom, že přitažlivé představy o možnosti řídit společenské procesy, do té doby plně rozporů, ztrát a nevyužitých možností, vyústily ve vytvoření teorie, vycházející z marxistického vidění světa. Zákonitosti společenského vývoje byly považovány za poznatelné a teorie byla prezentována jako vědecký názor, navíc názor jedinečný. Prvým krokem praktické realizace bylo vybudování centralizované organizační struktury státní moci. Neproověřená teorie se tak stala státní doktrínou, navíc umocněnou ideologickým kontextem. Pokud v řízení systému, koncipovaného na bázi kybernetické teorie, došlo k nežádoucím či nepředvídatelným odchylkám, byla příčina hledána především v chybách popisu zákonitostí funkce jednotlivých prvků a nedocení jejich zvláštností při zadávání povelů z centrály. V systému centralizované státní moci byl takový přístup vyloučen již ze samotné podstaty teoretického zdroje jeho fungování s puncem nezpochybnitelného vědeckého názoru, který byl centrálním řídicím prvkem rozpracován formou plánu pro podřízené organizační úrovně. Poněvadž chyba nemohla být v teorii a tím současně ani v centrálním článku řízení, v případě problémů s plněním příkazů se podřízený vedoucí pracovník vystavoval možnosti obvinění z nedostatečného ovládnutí oficiální ideologie, což bylo spojeno s existenčními riziky. Základní předpoklad účinného řízení, kterým je přísun objektivních informací o okolí, stavu a fungování podřízeného článku — zpětná vazba — nemohl být naplněn. Zpětnovazebné informační kanály byly proto účelově filtrovány v zájmu bezproblémové existence řídicích pracov-

níků nižších organizačních stupňů. Faktická fetišizace plánu vytvořila zcela specifické prostředí v rozvoji teorie i praxe řízení.

Teoretické vize řízení nemohly být vystaveny kritické analýze. Tím byl vytvořen prostor pro rozvoj a produkci dalších, prakticky nevyužitelných konstrukcí. Reakcí na objektivně se projevující problémy v řízení, zejména ekonomiky, bylo začleňování vybraných pasáží teoretických disciplín, rozpracovaných světově uznávanými institucemi a odborníky. Tak došlo i k tomu, že k oficiálně ideologizované teorii řízení byly přičleňovány metody vypracované v souvislosti s rozvojem kybernetiky, donedávna odsuzované jako buržoazní pavěda. Vznikají tzv. vědecké metody řízení, vycházející především z operační analýzy využívané k objektivizaci rozhodování štábů armád spojeneckých států v období II. světové války. Praktická možnost uplatnění těchto užitečných postupů však byla v atmosféře centrálně plánovací mašinérie mizivá.

Obdobná byla situace v praxi řízení. Směrnice plánu, příkaz shora, měly svůj ideologický podtext. Nenaplnění plánovaných ukazatelů tak mohlo znamenat zpochybnění tzv. politických kvalit vedoucího pracovníka s následnými předem těžko určitelnými osobními problémy. Za těchto okolností bylo výhodnější požadované výsledky vykazovat i za cenu předstírání. Důsledkem bylo nejen utlumení zodpovědnosti a náročnosti, ale současně také i snahy o hledání nových postupů a myšlenek. Ty by totiž při své realizaci přinesly změny v zavedených poměrech a narušily status quo přijatelný nejen pro vedoucí, ale dokonce i pro výkonné pracovníky. Výkon řídicí funkce se v řadě ohledů a ve značné části organizační struktury společnosti postupně přeměňuje v pouhé dohlížení na plnění uložených příkazů. Intelektuální náročnost této profese klesá a ostře kontrastuje se sofistikou vysokoškolského vzdělávání v teorii řízení. Plánování, rozhodování, vedení lidí, organizování atd., prezentované jako funkce řízení, jsou teoreticky rozpracovány a v teoretické rovině obsahují řadu soudobých poznatků moderního managementu. V praxi jsou však deformovány stejným způsobem, jako je řízení deformováno na pouhou regulaci. Důsledkem je diskreditace samotného řízení nejen jako teorie, ale současně také dokonce i jako termínu.

Odmítnutí ideologizovaného konceptu řízení v teorii i praxi má proto v polistopadovém vývoji své příčiny, které mají do značné míry racionální jádro. Management se však velmi brzy stává fenoménem a je považován za univerzální prostředek k řešení problémů řízení. Jistou setrvačností ve vnímání řízení jako činnosti, která musí mít svůj ucelený teoretický rámec, se totéž předpokládá i o managementu. Skutečnost, že dřívější teorie řízení obsahovala řadu teoretických poznatků soudobého managementu a poznání, že praktickým aplikacím bránil centrálně plánovací byrokratický systém, vedla přirozeně k tendenci doposud rozvíjenou a vyučovanou disciplínu „Teorie řízení“ po terminologické inovaci prezentovat jako teoretické základy managementu.

Obdobně jako v teorii se začal management prosazovat v praxi. Podniky a ziskově orientované organizace však záhy dospěly k poznání, že neexistují žádné univerzálně platné postupy, zaručující efektivní chování organizace v tržním prostředí. Management se proto v této sféře začal velmi brzy chápat jako velmi diferencovaný, vnitřně značně odborně rozčleněný soubor teoreticky a empiricky zdůvodněných algoritmů jednání řídicích pracovníků — manažerů.

1.2 Představy o managementu

Představy o konkrétním obsahu termínu management jsou často odlišné, někdy dokonce i protichůdné. Rozmanitost výkladu nejen samotného názvu, ale i základních pojmů vedly k tomu, že daný stav je označován za „džungli managementu“. Známe jsou charakteristiky managementu jako nauky o řízení podniků, jindy je považován za teoretický základ vědy o chování vedoucích pracovníků, nezřídka je mu upírána jakákoli teoretická základna, neboť je chápán jako soubor empirických poznatků o organizaci výrobních procesů nebo prodeje zboží s cílem dosažení maximálních zisků. H. Koontz, autor známé publikace „Management“ (Victoria Publishing, 1993) se pokusil o sjednocení terminologie a odstranění nejasností ve výkladu základních pojmů. Za jeden z nejvíce rozporuplně prezentovaných termínů označil pojem „organizace“. Různými názorovými proudy managementu je vymežován jako:

- systém, instituce nebo podnik, jakožto relativně uzavřený soubor lidí a výrobních prostředků vzájemně propojených hmotně-energetickými a informačními vazbami;
- činnost vedoucích pracovníků, která je jedním ze základních předpokladů k dosažení stanovených cílů;
- struktura objektu, systému, postihující jeho „statickou strukturu“, spočívající v rozčlenění na jeho části — prvky a mezi nimi existující propojení vazby, a to v souladu s dělbou práce;
- míra uspořádanosti, označující míru dokonalosti uspořádání systému. Organizace je v tomto pojetí opakem chaosu.

Koontz zjišťuje obdobnou různorodost výkladu i v dalších, velmi frekventovaných pojmech jako jsou:

- rozhodování, plánování,
- vedení lidí a lidské vztahy,
- komunikace, evidence, příkazování.

Obdobnou snahu jako Koontz měl další významný představitel moderního managementu P. F. Drucker. Ve své publikaci „Management — Task, Responsibilities, Practices“ z r. 1973 konstatuje, že již samotný překlad termínu management do jiných jazyků je velmi komplikovaný. V americkém prostředí je vnímán zcela specificky a nelze se domnívat, že jeho ekvivalenty jsou výstižné, a to dokonce ani v britské angličtině.

V zájmu orientace v rozdílných interpretacích termínu „management“, tak jak jsou prezentovány nejrůznějšími směry a „školami“ a současně také i manažerskou literaturou, je účelné rozlišovat tři skupiny definic managementu, a to podle hlavní orientace, jež je cílena:

- na vedení lidí v rámci organizace,
- na charakteristické činnosti, které provádějí vedoucí pracovníci, aby dosáhli splnění plánovaných cílů,
- na manažerské vzdělávání z hlediska jeho obsahu a cílů.

Směr preferující vedení lidí je reprezentován např. J. L. Massiem, který ve své známé učebnici „Essentials of Management“ (z r. 1987) prezentuje následující definici:

„Management je proces, kterým jsou koordinovány činnosti spolupracující skupiny tak, aby bylo dosaženo společných cílů“.

Zmíněný proces zahrnuje podle autora postupy a techniky, které využívá zvláštní skupina lidí — manažeři — k tomu, aby cílevědomě usměrňovala aktivity jiných pracovníků. Z hlediska svého obsahu je tento proces typický tím, že sestává z výkonu tzv. manažerských funkcí, charakterizovaných jako:

- **rozhodování**, při kterém je vybrána jedna z možných alternativ opatření zajišťujících dosažení žádoucího výsledku;
- **organizování**, kdy je stanovena struktura a vzájemné vazby činností, které je třeba vykonat;
- **personální zajištění**, spočívající ve výběru, přípravě, rozmisťování a propouštění pracovníků;
- **plánování**, jehož smyslem je předvídaní budoucích situací v činnosti organizace s formulováním odpovídajících cílů vývoje a návrhem možných alternativ jejich dosažení;
- **kontrola**, zajišťující průběžné zhodnocování reálných výsledků prováděných činností ve vztahu k předpokládanému průběhu;
- **komunikace**, umožňující přenos myšlenek a informací ovlivňujících v žádoucím směru jednání pracovníků;
- **příkazování** zaměřené na průběžné usměrňování pracovních aktivit podřízených.

Další známou definicí managementu, spadající do směru zdůrazňujícího vedení lidí, je pojetí Americké společnosti pro management (American Management Association), podle kterého:

„Management je činnost, kterou vykonávají manažeři, aby přiměli podřízené pracovníky uskutečnit stanovené cíle“.

Ve druhé skupině definic akcentující management jako soubor charakteristických činností, vykonávaných manažery v zájmu dosažení plánovaných cílů, jsou nejznámější vymezení K. H. Chunga:

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace“.

Méně známá je definice K. Müllera:

„Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“.

Reprezentantem třetí skupiny definic managementu je pojetí S. P. Robbinse, podle kterého:

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“.

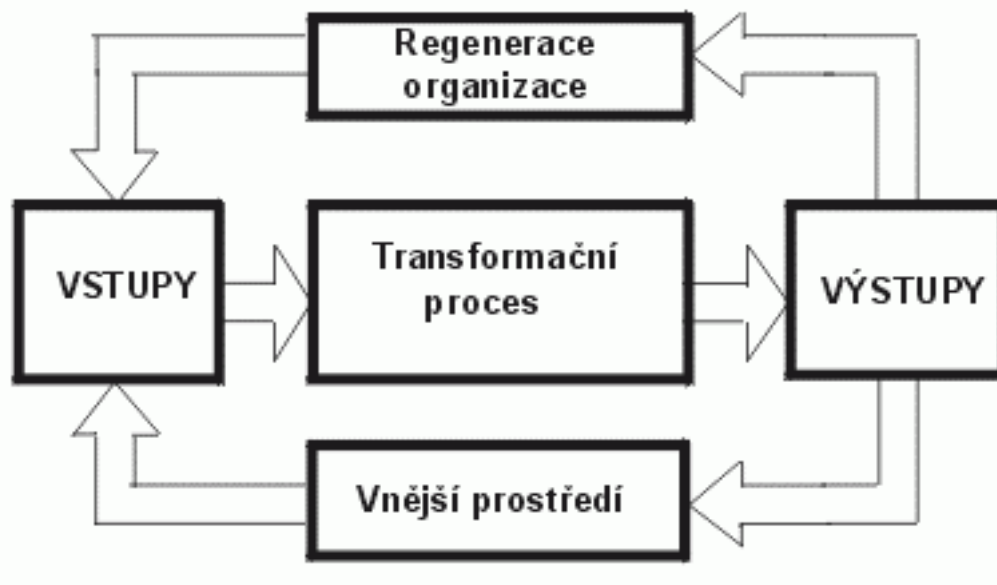
Pod pojmem management si tedy lze představovat nejenom disciplínu, kterou je nutné zvládnout pro úspěšný výkon funkce vedoucího pracovníka, ale také označení profesní skupiny lidí — manažerů — realizujících tzv. manažerské funkce.

Z aplikačního hlediska je management značně obecnou disciplínou, neboť každá organizace vyžaduje ke svému úspěšnému fungování provádět plánování, rozhodování, vedení lidí a další funkce označované jako manažerské. Každá organizace má však svá specifika, daná zaměřením a prostředím, ve kterém působí. Známý je proto management státní správy, zdravotní management, objevuje se rovněž vojenský management. V této souvislosti se vedou mnohé diskuse na téma, zda management má svůj teoretický základ nebo jde spíše o umění. Svým způsobem jde o odraz tvrdého střetu amerického a japonského pojetí řízení ekonomiky v sedmdesátých letech. Američané, do té doby vyznávající „vědecké řízení“, založené na počátku století F. W. Taylorem, posílené úspěchem aplikace matematických metod v procesech plánování operací v období 2. světové války, byli výrazně předstiženi Japonci.

Ti byli ve svém pojetí managementu inspirováni filozofií nových metod a způsobů vedení lidí, rozpracovanou ve známých teoriích X a Y, publikovanými Douglasem Mc Gregorem v práci „The Human Side of Enterprise“ v r. 1960. Teorie X a Y jsou dva extrémní modely přístupu vedoucích pracovníků k podřízeným. V teorii X je základním předpokladem, že průměrný pracovník nemá své zaměstnání rád, nepociťuje v něm zvláštní ambice, vyhýbá se zodpovědnosti a riziku. Opačný extrém popisuje teorie Y v podobě průměrného pracovníka se zájmem o práci, ve které se realizuje, projevuje snahu o získání zodpovědnosti za rozhodování a z toho plynoucích rizik. Rozvoj sociálně ekonomického klimatu potvrdil perspektivnost „některých“ přístupů blízkých teorii Y, s participací pracovníka na řízení důmyslně promítnutou japonskými manažery do organizačních forem známých jako kroužky kvality. Nastal všeobecný ústup od vědeckých přístupů k managementu. Výrazně se rozšířil pragmatismus rezignující na teorii. Věda byla nahrazena metodologií. Nicméně různé formy příspěvků řady dalších vědních oborů do oblasti řízení se nadále rozvíjely. Především šlo o ekonomii, sociologii, psychologii. Významné byly pokusy o širší uplatnění teorie systémů a kybernetiky. Snahou bylo najít univerzální teorii řízení. Výsledkem bylo to, že se řízení několikrát prezentovalo jako aplikovaná ekonomie nebo sociologie. Za konečně nalezenou obecnou vědu o řízení byla vydávána kybernetika, aby posléze byla vystřídána teorií systémů. Určitým východiskem z tohoto obecného matení pojmů je teze o managementu jako o interdisciplinárním oboru. Problémy s touto interpretací však nastanou v okamžiku, kdy je zapotřebí určit, podle jakého klíče jsou příspěvky jednotlivých oborů řazeny, na jaké teoretické platformě jsou integrovány atd.

Zajímavý přístup k zodpovězení těchto otázek nabízí H. Koontz a H. Weihrich ve zmíněné knize „Management“. Jeho jádrem je schematizace fungování organizace v podobě nejobecnějšího, a tedy univerzálně platného modelu (viz obr. 1.1).

Každá organizace je součástí většího systému a je tak závislá na svém vnějším prostředí. Smyslem její existence je, aby vstupy z vnějšího prostředí (lidé, kapitál,



Obrázek 1.1: Model organizace

technologie apod.) transformovala do žádoucích výstupů (výrobky, služby, zisk, vzdělání, apod.). Proces transformace lze členit z různých hledisek — podle charakteru fungování organizace, např. jako soustavu finančních toků, nebo výrobních operací, personálních vztahů apod. Každé z těchto členění má svá specifická teoretická východiska a každé je také pouhým jednostranným popisem reality. Systémové propojení všech stránek fungování organizace a současně vnitřní logiku transformačního procesu poskytuje idea managementu jakožto rámce pro výkon manažerských funkcí. Osou uspořádání teoretických poznatků managementu pak nejsou tzv. klasické disciplíny (ekonomika, psychologie, sociologie, ekonomika atd.), ale plánování, organizování, rozhodování a další manažerské funkce. Výstupy transformačního procesu stejně tak jako tento proces samotný vytváří nejen zisk jako zdroj rozšířené reprodukce, ale také nové poznatky, zkušenosti a dovednosti. Výstupy se pak mohou měnit na vstupy a mít následně regenerativní vliv na organizaci a systém jako celek.

1.2.1 Obecná charakteristika manažerských funkcí

Manažerské funkce svým obsahem a pojetím poskytují velmi užitečný rámec pro členění teoretických a empirických poznatků managementu. Známé publikace moderního managementu se však na klasifikaci manažerských funkcí zaměřují z různých hledisek. Jedno z prvních členění vypracoval Henri Fayol již v roce 1913 v podobě tzv. funkcí správy, zahrnujících:

plánování (planning) — stanovení cílů rozvoje a cest jejich dosažení;

organizování (organizing) — zabezpečení hmotných a lidských zdrojů;

příkazování (directing) — zadávání příkazů podřízeným;

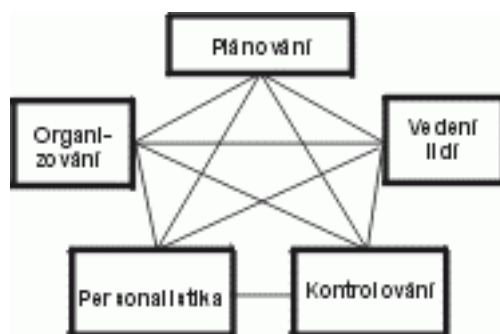
koordinaci (coordinating) — sladování průběhu pracovních činností podřízených;

kontrolu (controlling) — zjišťování odchylek reality od plánu a přijímání nápravných opatření.

Novější členění nabízí J. A. Pearce a R. B. Robinson v podobě čtyř funkcí, a to:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- kontrolu.

Zvláštěností je členění J. B. Minera, který v rámci managementu spatřuje prostor pro výkon 19 funkcí. Mezi nejrozšířenější klasifikace patří v současnosti ta, která je rozpracována již zmíněnými autory J. Koontzem a H. Weirichem. Podle jejich pojetí je managementem vyvolaný transformační proces v organizaci vyústěním realizace pěti manažerských funkcí (viz. obr. 1.2).



Obrázek 1.2: Manažerské funkce podle H. Koontze a H. Weiricha

Plánování

Manažerské funkce jsou logicky provázány a jejich výkon se vzájemně podmiňuje. Přesto však se plánování dá považovat za prioritní, neboť výběrem cíle je vlastně determinován chod organizace. Správná volba cíle je pak závislá na tom, jak dalece je objektivní předpověď budoucího prostředí, ve kterém bude organizace fungovat. Nezbytnou, přesto však někdy přehlíženou součástí plánování je prognóza předpokládaných a známých podmínek, které budou ovlivňovat naplňování plánu. Na základě prognózy budoucího vývoje a výběru cílů je možné přistoupit k vymezení možných cest — alternativ, které při své realizaci zajišťují dosažení soustavy vybraných cílů. Za jisté kritérium kvality provedení této fáze plánování slouží počet vypracovaných alternativ. Neklamnou známkou špatného plánovacího postupu je nalezení pouze jediného způsobu. Každou alternativu je pak nutné zhodnotit, a to nejen z hledisek kvantitativních, ale i kvalitativních faktorů, např. jaká jsou rizika plynoucí z pracovních vztahů, změn technologií apod. Tvorba alternativ a jejich zhodnocování je ale jádrem rozhodování, které se v tomto pojetí členění manažerských funkcí stává přirozenou součástí plánování.

Plánování stejně tak jako ostatní manažerské funkce je realizováno na určité úrovni hierarchie řízení organizace a s určitým časovým horizontem. Tyto dvě dimenze vytvářejí rozhodovací prostor plánování, které pak má podobu strategickou, taktickou nebo operativní.

Organizování

Jinak dosti mnohoznačně vykládaný termín organizace a organizování má v tomto pojetí význam činnosti zaměřené na zřízení účelné struktury vymezující jednotlivým pracovníkům organizace činnosti, které je třeba vykonat a současně určující jejich vzájemné vazby v prostoru a čase. Výsledkem organizování je tedy vytvoření organizační struktury, vyjádřené obvykle tzv. organizačním schématem s příslušným popisem v podobě např. organizačního řádu.

Personalistika

Pro zajištění funkce organizačních struktur je třeba přesně vymezit požadavky, které vyžaduje každé pracovní místo. Výběr k tomu účelu vhodných pracovníků, jejich umístování, oceňování, další odborné vzdělávání, včetně propagace je předmětem personalistiky. Součástí této manažerské funkce je rovněž schopnost včas vytvářet potřebnou zálohu znalostí, dovedností a pracovních návyků v souladu s perspektivami rozvoje organizace.

Vedení lidí

Vedení lidí je manažerskou funkcí, která doznala výrazně kontroverzní a bouřlivý vývoj. Představy zakladatelů managementu, reprezentující tzv. klasickou školu, resp. „vědecký management“, vycházely z principu, podle kterého práce musí být analyzována a rozložena na co nejjednodušší prvky a organizována jako série individuálních pohybů, vykonávaných pokud možno jedním pracovníkem. Prakticky se předpokládalo, že práce bude vykonávána nejlépe tak, jak byla analyzována. Pracovník je vlastně považován za zdroj rovnocenný s ostatními materiálními výrobními zdroji.

Odosobnění managementu tohoto zaměření vyústilo v kritiku ze strany psychologů a sociologů. Formuje se pojetí managementu akcentujícího hierarchii lidských potřeb nejen na nejnižší úrovni fyziologických potřeb, ale i na úrovních zahrnujících společenské potřeby, sebeúcty a seberealizaci. V duchu těchto myšlenek je manažer při výkonu své funkce stavěn do různých rolí — učitel, pomocník, mluvčí apod. Ukazuje se, že vedoucí pracovník, který je přátelský, nápomocný, nikdy nevyhrožuje, zajímá se o spokojenost podřízených a snaží se vyhovět jejich zájmům stejně jako zájmům podniku, dokáže vytvořit ze svých podřízených skupiny vysoce motivovaných a kooperujících členů s vynikající úrovní produktivity práce. V teorii a praxi managementu se tak objevuje nová manažerská funkce — vedení lidí. V obecné rovině ji lze vymezit jako cílevědomé ovlivňování lidí tak, aby byli užiteční pro organizaci a napomáhali dosažení skupinových cílů. Zahrnuje jak způsoby přímého i nepřímého usměrňování chování podřízených při plnění plánovaných úkolů, tak i při řešení nepředvídaných situací, plynoucích z podmínek nejistoty a rizika. Mezi přímé způsoby usměrňování se řadí např. rozkazy, instrukce, normativy technologických postupů apod. V tomto pojetí členění manažerských funkcí se za základ různých způsobů vedení spolupracovníků považuje sociální komunikace. Její nezbytnost prostupuje všemi manažerskými funkcemi.

Kontrolování

Obsahem kontrolování, jakožto manažerské funkce, je hodnocení a kvantifikace průběžných i konečných výsledků práce jednotlivců a celé organizace. V závodech se pak porovnává záměr - cíle, úkoly, plán - s reálně dosaženými výstupy s cílem vyvodit závěry k odstranění případných negativních odchylek. Podstatou kontrolování je zajištění regulační funkce zpětné vazby, která se může týkat kterékoliv manažerské funkce.

1.3 Vznik a vývoj managementu

Pochopení výše charakterizovaného spektra představ o managementu nemůže být dostatečně všestranné bez poznání podstaty a ověřování jednotlivých názorových proudů a představitelů manažerského myšlení. Mnohé z toho, co v historii vývoje této disciplíny znamenalo výrazný pokrok ve zvládnutí fungování subjektů ekonomické i státní sféry té které doby, zůstalo aktuální i pro současnost.

Vědecký management (vědecké řízení)

Frederich Winston Taylor (1856–1915)

Taylor je v literatuře, která se zabývá genezí managementu, nazýván otcem „vědeckého řízení“, pro které je charakteristická zejména inženýrská snaha o racionalizaci výrobních a obslužných procesů na nejnižších úrovních řízení podniku. Vychází z ověřených postupů práce nejlepších dělníků, případně se opírá o postupy založené na exaktním měření (normování) času nezbytného pro provedení určité pracovní operace.

Právě Taylor začal zkoumat řízení odděleně od financování, celkové výroby, provozu a produkce. Zabýval se především problematikou nástrojů a jejich využívání, pracovními úkony, využíváním pracovní doby a značnou pozornost věnoval i účelnosti pracovních pohybů při pracovních operacích dělníků.

K základním Taylorovým principům patří:

- nahradit empirii vědou,
- namísto nesouladu dosáhnout harmonie při skupinové činnosti,
- místo chaotického individualismu dospět ke spolupráci lidí,
- nahradit omezování výstupů jejich maximalizací a
- zabezpečit rozvoj všech pracovníků pro dosažení využití jejich schopností a maximální prosperity společnosti.

Henry Laurence Gantt (1861–1919)

Gantt byl dlouholetým spolupracovníkem Taylora a v období války, kdy se úspěšně zabýval organizováním řízení zbrojní výroby, výroby potravin a lodní dopravy, patřil k nejvýznamnějším představitelům vědeckého managementu.

Podobně jako Taylor kladl velký důraz na to, že zdokonalování řízení musí přinášet prospěch celé společnosti a nikoliv pouze úzké vrstvě. Byl si vědom potřeby vzdělávání manažerů i pracujících a významu problému řízení lidí.

Gantt je v současnosti pravděpodobně znám zejména svými grafickými metodami, které vyvinul pro potřeby plánování, lepší možnosti manažerské kontroly a odměňování s využitím motivačních faktorů.

Frank Bunker Gilbreth (1883–1924)

Také tento americký inženýr byl dlouholetým Taylorovým spolupracovníkem. Ve své práci se zaměřil na hledání postupů vykonání zadané pracovní činnosti. Snažil se o racionalizaci počtu pracovních pohybů tak, aby se co nejvíce snížily nároky na vynaložené pracovní úsilí.

Gilbreth se tedy také zabýval normováním, ale na rozdíl od Taylora normy neodvozoval od času, ale od způsobu provedení práce. Jako jeden z prvních věnuje pozornost i takovým faktorům ovlivňujícím produktivitu, jako jsou zdraví, temperament, ale i národnost a z té vyplývající mentalita, náboženské přesvědčení.

V jeho práci mu významně napomáhala a podporovala její žena **Lillian M. Gilbrethová (1878–1972)**, která patřila mezi zakladatele průmyslové psychologie a zajímala se o lidské aspekty práce.

Operační management („správní řízení“)

Henry Fayol (1841-1925)

Francouzský průmyslník Fayol na rozdíl od Taylora zkoumal řízení v rámci velkých struktur — tedy řízení na vyšších podnikových úrovních. Položil základy tzv. administrativní metody, která bývá častěji nazývána „správním řízením“ nebo také procesní školou. Někdy bývá označován za skutečného otce moderního pojetí managementu.

Došel k závěru, že průmyslové činnosti lze rozdělit do šesti základních skupin — technické, komerční, finanční, bezpečnostní, účetní a manažerské, přičemž se věnoval zkoumání zejména manažerských činností. Na základě svých vlastních zkušeností stanovil základní principy managementu, mezi něž zahrnul mimo jiné:

- dělbu práce,
- pravomoc a odpovědnost,
- disciplínu,
- jednotu příkazování a řízení,
- podřízení individuálních zájmů zájmům společným,
- pořádek a spravedlnost.

Vznik behaviorismu („škola lidských vztahů“, „byrokratická organizace řízení“)

Prakticky ve stejném období, kdy se Taylor, Fayol a další věnovali vědeckému managementu a manažerským činnostem, vznikala a rozvíjela se průmyslová psychologie, rozvíjely se sociologické přístupy k mezilidským vztahům a k managementu.

Za otce průmyslové psychologie bývá označován **Hugo Münsterberg (1863–1916)**, kterého zajímalo, jakým způsobem vybírat lidi, aby jejich mentální schopnosti odpovídaly činnostem, které budou vykonávat, jaké psychologické podmínky umožňují co nejlepší a maximálně uspokojující vykonávání těchto činností a jakým způsobem může povolání ovlivňovat pracovníky, aby bylo možné od nich získat co nejlepší výsledky.

U zrodu teorie organizace, respektive sociálně systémového přístupu k managementu, stáli zejména:

- **Max Weber**, německý filozof, jehož empirické analýzy vlády, armády, ale i církve dovedly k poznání významu hierarchie, pravomoci a administrativy jako základu fungování všech sociálních organizací.
- **Émile Durkheim**, francouzský teoretik, který ve svých pracech zdůrazňoval myšlenku, že pracovní skupinu v každé sociální organizaci je možné řídit cestou stanovení její hodnoty a jejích norem.
- **Vilfredo Pareto**, Ital proslulý svým klasifikačním principem, který chápal společnost jako sociální systém s mnoha subsystemy, jenž má tendenci usilovat o dosažení rovnováhy mezi rušivými vnějšími i vnitřními vlivy.
- Američan **Elton Mayo (1880–1949)**, který se svými spolupracovníky dospěl k závěru, že na zvýšení produktivity působí obecně i takové faktory, jako např. morálka, uspokojující vztah mezi členy pracovní skupiny a efektivní management chápaný jako respektující faktory ovlivňující lidské chování.
- **Chester I. Barnard (1886–1961)**, známý představitel amerického managementu, který došel k závěru, že hlavním úkolem manažerů je zabezpečení systematické spolupráce prostřednictvím společného úsilí ve formální organizaci.

Hlavní myšlenkové směry západního managementu 40. – 80. let

Rozvoj manažerského myšlení ve 40. – 80. letech vycházel ze základů, které byly položeny na přelomu století, respektive navazoval na základní myšlenkové proudy, které je možné v předcházejícím období vysledovat. Podobně jako na počátku vývoje managementu se vzhledem ke společným kořenům jednotlivé směry, proudy či školy v mnohém podobají a vzájemně prolínají.

Na jejich klasifikaci neexistuje v odborné literatuře jednotný názor. Za relativně vyhraněné směry západního managementu 40. – 80. let jsou považovány tyto přístupy:

- procesní,
- psychologicko–sociální,
- systémové,
- kvantitativní,
- empirické.

Procesní přístupy navazují zejména na operační management, respektive administrativní školu H. Fayola. Snaží se o komplexní přístup k řízení organizací jak z hlediska jednotlivých oblastí jejich činnosti, tak i jednotlivých hierarchických úrovní jejich řízení. Hlavní pozornost je věnována obecným podmínkám zvládnutí specifických manažerských činností, tzv. manažerských funkcí. Na jejich základě jsou potom odvozována pravidla manažerského jednání.

K hlavním představitelům patří E. Dale, H. Koontz, H. Wehrich, J. A. Pearce, R. B. Robinson, L. Gulick, L. F. Urwick.

Psychologicko–sociální přístupy rozvíjejí myšlenky přívrženců „školy lidských vztahů“, respektive sociálně systémových přístupů, např. E. Mayo či Ch. I. Barnarda. Věnují pozornost především problematice hybných sil ovlivňujících chování i jednání řízených i řídicích pracovníků, předpokladům účinného vedení lidí a jejich motivaci.

Z hlavních představitelů psychologicko–sociálních přístupů je možné jmenovat C. Argyrise, R. Blakea, J. Huttonovou, D. McGregora, R. Likerta, B. F. Skinnera.

Zastánci **systemových přístupů** zejména zdůrazňují celistvé, komplexní chápání řídicích i řízených procesů s ohledem na potřeby racionálního rozhodování. Snaží se identifikovat jak podstatné, elementární objekty, jevy i procesy (prvky), tak i vnitřní a vnější souvislosti (vazby), které fungování celku podmiňují. Tím vlastně zakládají koncept účelové abstrakce reality na uspořádanou množinu prvků a jejich vzájemných vazeb (tedy systém).

K představitelům systémových přístupů je možno přiřadit např. H. A. Simona, J. Marche, E. Goldnera, C. W. Churchmana a R. L. Ackoffa.

Kvantitativní přístupy věnují pozornost metodám a více či méně algoritmizovaným postupům řešení rozhodovacích úloh. Bouřlivý rozvoj výpočetní techniky umožnil jejich rozsáhlé využívání ke zkvalitnění, urychlení a zefektivnění realizace manažerských funkcí, především pak plánování.

Ze známých a ověřených metod a postupů je možno jmenovat strukturální analýzu, matematické programování, dynamické programování, teorie her a strategického chování, síťové grafy, metody řešení sekvenčních úloh, metody matematické statistiky, metody hromadné obsluhy, metody teorie zásob, metody teorie obnovy a údržby, simulační a heuristické metody.

Z představitelů kvantitativních přístupů lze například jmenovat P. M. Morse, W. W. Coopera, G. B. Dantzig, T. L. Saatyho, H. M. Wagnera, S. J. Gasse.

Empirické přístupy využívají analýzy a zobecňování jak pozitivních, tak i negativních poznatků z manažerské praxe, na jejichž základě jsou formulována poučení i doporučení pro realizaci manažerských funkcí. Jejich výhodou je schopnost rychle a pragmaticky si osvojit užitečné poznatky vyplývající z rychle se měnících podmínek manažerské praxe.

Z představitelů empirických přístupů je možno uvést například P. F. Druckera, A. D. Chandlera, E. Dalea, H. Mintzberga, P. Kotlera.

Ze základní charakteristiky hlavních myšlenkových směrů západního managementu 40. - 80. let je zřejmé, že vývoj managementu v tomto období nebyl jednotný, myšlenkově homogenní a že nejen uvedené přístupy jako celek, ale i každý z nich, jsou názorově a myšlenkově nekonzistentní a mnohdy až protikladné. Interpretace některých poznatků se dokonce vzájemně překrývají, což je zřejmé i z výčtu představitelů jednotlivých přístupů, z nichž někteří figurují jako představitelé několika myšlenkových směrů.

Současné pojetí managementu

Pro západní management 80. let je charakteristické hledání a postupné vytváření nového, tvůrčího a velmi aktivního manažerského myšlení a jednání, které klade důraz na umění přežít a být úspěšný v tvrdé konkurenci, v podmínkách ostrých změn prostředí, exploze nových poznatků vědy a techniky a sociálního i politického rozvoje.

Počátky změn v manažerském myšlení a jednání však již spadají do konce 60. let, kdy se postupně začaly projevovat a na manažerskou praxi působit kvalitativně nové podmínky, vyvolané procesy charakteristickými pro 70. a 80. léta. Jedná se o:

- nebezpečí rychlých, velmi ostrých změn ekonomických podmínek (příkladem může být první a druhý „ropný šok“ v letech 1973–1974 a 1978–1979),
- změny v kvalitě konkurence a z toho vyplývajícího náročnějšího podnikatelského prostředí (jako příklad lze uvést „japonskou výzvu, respektive hrozbu“ spočívající ve schopnosti inovovat, vyrábět lacino a kvalitně, v umění poskytovat vysokou úroveň služeb),
- integrační procesy a vznik nových politicko–hospodářských seskupení (integrace s sebou nese jisté ekonomické výhody, ale i nebezpečí silných protekcionistických tendencí).

Nutnost čelit novým obtížnějším podmínkám vedla k postupnému prohloubení propasti mezi dosavadní teorií a praxí managementu.

Jeden z přístupů k řešení tohoto problému spočíval v přizpůsobení, osvojení si a praktickém uplatňování **metod japonského řízení**, postavených zejména na principech, vyžadujících na podnikateli, aby vždy dokázal:

- zvládnout a využít všechny vhodné zbraně podnikání,
- najít a udržet rovnováhu mezi uměním pracovat v kategoriích strategie i detailu,
- poznat své protivníky a jejich silné i slabé stránky,
- zvolit a zajistit vhodnou dobu pro podnikatelské aktivity,
- uchopit a udržet si iniciativu podnikatelského jednání,
- žít v dobrých vztazích s prodejci i zákazníky,
- udržet potřebné tempo inovace i její praktické realizace a zhodnocení,
- účelně koncentrovat své disponibilní zdroje,
- respektovat všechna pravidla legality podnikatelských operací,
- ustoupit, či naopak vytvořit koalici pro případ, kdy sám v podnikatelském úsilí nemůže zvítězit.

Osvědčil se však i postup založený na prosté logice komparativních rozborů empirických přístupů, který na základě analýzy zkušeností tzv. dobrých, respektive dlouhodobě úspěšných firem vede k vymezení charakteristických znaků úspěšnosti firmy. Jako příklad je možné uvést základní znaky vynikajících podniků T. J. Peterse a R. H. Watermana:

- aktivně jednat a být v blízkosti zákazníka,
- autonomnost a podnikavost,
- zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí,
- dobře poznat a držet se činností, kde vznikají rozhodující hodnoty firmy,
- neopouštět to, co firma zná a umí,
- jednoduché organizační formy, nepočetný řídicí a správní aparát,
- umění řídit „s přitaženou i volnou uzdou“.

Empirické přístupy, vedoucí k doporučením, jak dosáhnout nové kvality podnikatelsky orientovaného managementu, sice dosáhly až nečekané popularity, ale současně se staly i předmětem kritiky ze strany teoretiků, zejména zastánců tzv. racionálních či exaktních metod rozhodování. Tato kritika ještě zesílila, když později upadla nejedna úspěšná firma do nesnází.

Nicméně důraz na aktivní, iniciativní, tvůrčí podnikatelské myšlení a jednání, na umění diferencovaně řídit a motivovat spolupracovníky, který je vlastní všem doporučením či charakteristikám úspěšných podniků, jsou základními společnými rysy současného managementu.

Problémy ke studiu:

- 1. Podstata managementu a deformace v teorii a praxi řízení v období před listopadem 1989.*
- 2. Principy systémového pojetí managementu.*
- 3. Charakteristika manažerských funkcí.*
- 4. Východiska „vědeckého managementu“.*
- 5. Podstata behaviorismu.*
- 6. Současný management a trendy jeho vývoje.*

2 Vojský management

Řzení vojenských podsystémů a armády jako celku má svá výrazná specifika. Ta plynou především ze skutečnosti, že armáda je mocenským nástrojem státu, určeným ke garantování jeho suverenity. Výstupem vojenské organizace jsou takové ukazatele, jako jsou bojeschopnost, bojový potenciál apod. Svoji podstatou jsou to ukazatele obtížně kvantifikovatelné, neboť postihují rizika i bezpečnost vývoje společnosti, tedy faktory související s regionálními i globálními poměry v hospodářství, řešením politických problémů včetně etnických napětí apod. Jiné organizace, včetně těch, které působí v rozpočtové sféře, mají výstupy umožňující, byť zprostředkovaně, ekonomické posouzení a následně vyhodnocení efektivnosti jejich fungování. Armáda se z těchto procesů zákonitě vymyká. AČR koneckonců nelze porovnávat jako celek ani s jinými armádami, neboť působí v rozdílném prostředí s odlišnými riziky a geopolitickými souvislostmi.

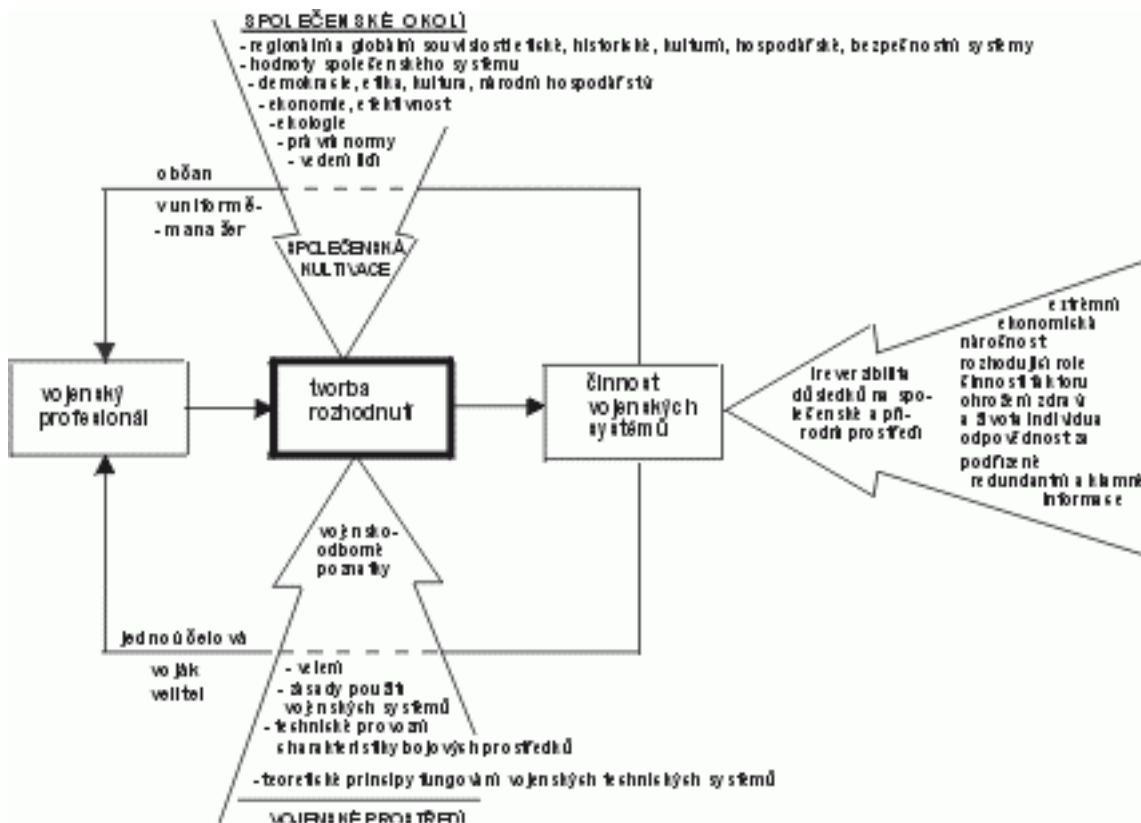
2.1 Specifika vojenské organizace

Výrazným specifikem řízení ve vojenském prostředí je postavení velitele. Armáda, ať již demokratického nebo nedemokratického státního útvaru, je založena na dvou základních principech:

- přesně definované a legislativně určené povinnosti podřízeného splnit příkaz svého přímého nadřízeného;
- striktně vymezené pravomoci a osobní odpovědnosti velitele za všechny procesy probíhající v podřízené jednotce.

Oba uvedené principy známé jako subordínace, resp. nedílná velitelská pravomoc, ve svých důsledcích vyúsťují v hierarchické uspořádání vojenských organizačních struktur do charakteristické pyramidy tzv. ideální byrokracie podle známého teoretika managementu Maxe Webera. Jakýkoliv pohyb v nižších patrech organizačního uspořádání je bez příkazu špičky nemyslitelný, poněvadž by zejména v bojových podmínkách znamenal snížení účinnosti nasazení prvků sestavy zbraňových podsystémů. Takové projevy „samostatnosti“ jsou proto jednoznačně a tvrdě sankcionovány. Na první pohled se tak může armáda pro své okolí jevit jako systém neumožňující uplatnit samostatnost v myšlení a rozhodování. Odtud se už velmi snadno odvozuje úvaha o důstojníkovi, jakožto individuu účelově orientovaném a tedy i nevzdělaném, nehodném společenského uznání, tím méně ocenění. Neobjektivita tohoto vnímání postavení důstojníka–velitele má svůj zdroj v přehlížení zvláštností jeho rozhodování (viz schéma na obr. 2.1). Plynou především z takových okolností, jako jsou:

- nároky na zvládnutí vojenských kolektivů, tvořených mladými lidmi, v podmínkách mezního psychického a fyzického zatížení a rizika ztráty vlastního života;
- mnohdy výrazná nevratnost důsledků působení vojenských zbraňových systémů v sociálních, občanských či etnických strukturách protivníka;
- výrazný, v podstatě pro úspěch rozhodující vliv časového faktoru působícího v situacích cíleně stupňované nejistoty a rizika;
- významné ekonomické náklady na pořízení a provoz zbraňových a dalších vojenských technických systémů.



Obrázek 2.1: Determinanty rozhodování velitele

Ve svém souhrnu tvoří zmíněné okolnosti určité determinanty, které zásadním způsobem ovlivňují rozhodování vojenského řídicího pracovníka-velitele. Za těchto podmínek je subordinace naprostou nutností, neboť jde o předpoklad rychlé reakce, maximální mobility, efektivní alokace bojového potenciálu a zabezpečujících logistických kapacit. Prostředí subordinace ve vojenských organizačních strukturách má ale rozdílnou dimenzi, záviselou na principech státního zřízení. Pro nedemokratické systémy je typická ideologická motivace cílů existence a bojového nasazení armády. Jejím charakteristickým znakem je potlačení jakéhokoli projevu samostatného uvažování, jakožto potenciálního zdroje rizik ohrožujících bojeschopnost v libovolném prvku armádního mechanismu. Působení velitele je určováno výlučně normativy odvozenými od charakteristik vojenských sociotechnických podsystémů a zadanými bojovými úkoly. Vojenský profesionál je v podstatě orientován na bezvýhradnou poslušnost v tom smyslu, že není důsledně veden k tvorbě vlastních alternativ plnění uloženého příkazu. Významným důsledkem takto pojeté přípravy důstojnického sboru je m.j. i absence pocitu odpovědnosti za volbu způsobů a následky vedení bojové činnosti.

V demokratických systémech je armáda považována za specifický subjekt pod kontrolou státní administrativy s mnohočetnými vazbami na společenské i ekonomické struktury. Tržně ekonomické prostředí, kulturní a myšlenková pluralita má nutně vliv i na utváření prostředí ve vojenském systému. Demokracií pověřená prospěšnost participativního řízení akcentujícího zejména citlivý přístup k řízení lidských zdrojů se zákonitě odráží v řízení armády. Rozhodování velitele se stává procesem, do kterého

musí nutně vstupovat vedle ryze vojenských a ekonomických i další faktory plynoucí z nezbytnosti respektování sociálních, etických i ekologických hledisek lidského faktoru v řízení apod. V takových podmínkách je velitel při svém rozhodování nucen zvažovat každý příkaz nadřízeného jako cílově orientovanou směrnici. Úspěšnost řízení procesů ve vojenských organizačních systémech je pak podmíněna kreativitou, znalostí technik vedení lidí a rozhodování v krizových situacích. Obsah přípravy a obecné předpoklady k zastávání velitelské funkce jsou v tomto ohledu obdobné jako v manažerské sféře. Velitel je v podstatě občanem v uniformě - specifickým manažerem účelové organizační struktury státní správy.

Provedená hrubá charakteristika specifik fungování vojenské organizace umožňuje vyvodit závěr o tom, že vedle podnikového, finančního, resp. dalších managementů má své opodstatnění i management vojenský. Ve své podobě představuje aplikaci těch manažerských funkcí známých z různých škol a směrů managementu, které mají svůj odraz ve vojenském prostředí. V závislosti na úrovni hierarchie organizačních struktur armády bude tak vojenský management orientován na:

- formulování strategických koncepcí rozvoje armády v souladu s případnou vojenskou doktrínou;
- tvorbu organizačních struktur se zřetelem na kritéria bojové ekonomie a efektivity;
- systém armádního plánování ve vazbě na rozvahu personálních, materiálních a finančních zdrojů;
- způsoby tvorby rozhodnutí s ohledem na etické, ekonomické a ekologické aspekty;
- průmět personální strategie do řízení lidských zdrojů včetně formování žádoucích způsobů vedení lidí a sociální komunikace ve vojenských jednotkách.

Uvedené zaměření vojenského managementu je v obecné rovině možné charakterizovat jako specifický průmět obecně známých manažerských funkcí na problematiku efektivního využívání zdrojů vyčleněných pro potřeby obrany a zvláštností vedení lidí ve vojenských sociotechnických podsystémech. Vojenský management má zákonitě i svoji reflexi v předmětech vzdělávání vojenských profesionálů s cílem zvládnutí teoretických principů a empirických poznatků obecně známých jako základ výkonu manažerských funkcí. Výkladu těchto principů, potřebnému na nižší a střední úrovni organizační struktury AČR, je podřízen i obsah těchto skript, který se odvíjí od manažerských funkcí a dovedností tvořících základ výkonu velitelských a dalších řídicích postů.

2.2 Management zdrojů obrany

Úlohu managementu v prostředí obrany názorně přiblíží porovnání s obecným managementem pomocí systémového přístupu s využitím schématu na obr. 1.1. Každá organizace představuje otevřený systém, který je v interakci se svým blízkým prostředím. Vstupy do systému mohou zahrnovat lidské, materiální a finanční zdroje, stejně jako technické dovednosti a znalosti („know-how“), výstupem jsou výrobky a služby, případně i regenerace systému (údržba, reinvestice, kvalifikace). Požadavky prostředí na výstupy mohou být různé až protichůdné: podnikatelé usilují o trvalý a pokud možno zvyšující se zisk, zaměstnanci chtějí vyšší mzdy a další požitky, akcionář dividendy a jistotu investic, spotřebitelé kvalitní výrobky a služby za přijatelné ceny, státní

a obecní správa očekává řádné placení daní a společnost ekologické chování. Úkolem managementu je takové působení na systém, které vede k efektivní transformaci vstupů na výstupy.

Obdobně výstižně charakterizuje systémový přístup i úlohu vojenského managementu. Protože obrana státu je komplexní a náročný problém, omezíme se pro zjednodušení jen na vojenskou obranu a její prostředek — armádu. Navíc musíme vzít v úvahu i zásadní rozdíl mezi funkcí systému obrany v míru a za války. Funkcí armády v míru (viz schéma na obr. 2.2) jsou procesy organizování, výstavby, doplňování

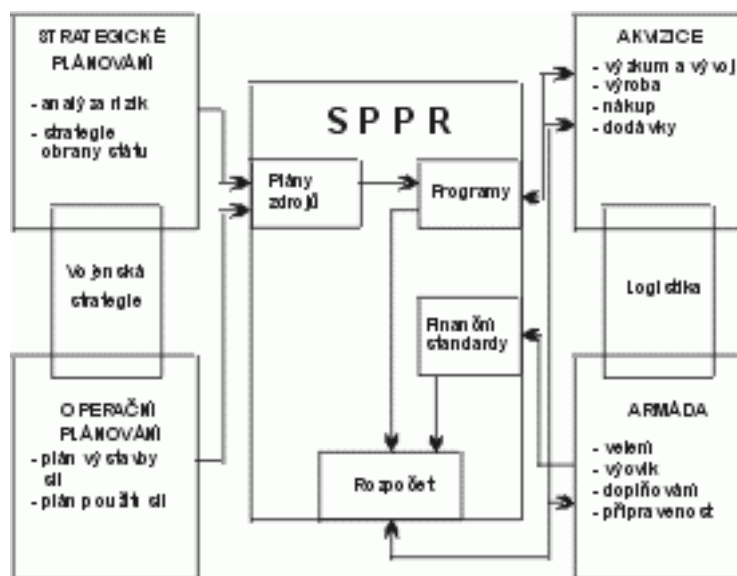


Obrázek 2.2: Systémové vztahy v řízení zdrojů obrany

a výcviku vedoucí ke stavu připravenosti k bojové činnosti plní funkci odstrašení, které je výstupem zajišťujícím — kromě jiného — vnější bezpečnost státu. K plnění této funkce potřebuje armáda peníze ze státního rozpočtu, lidské zdroje ze společnosti a materiální vybavení z průmyslu. Ve válečných podmínkách se mění transformační proces na ničení protivníka včetně eliminace vlastních ztrát a dosažené výstupy jsou verifikací hypotetické připravenosti v míru — výsledek války je konečným kritériem efektivnosti systému obrany.

Vrcholovou manažerskou úlohou v prostředí obrany je rozdělování zdrojů, které může stát dát k dispozici na obranu a jejich nejefektivnější uplatnění ve vztahu k eliminaci možných ohrožení. Prostředkem pro řešení této úlohy v České republice je systém plánování, programování a rozpočtování — SPPR, který je analogickým systémem řízení zdrojů zavedených v armádách států NATO (např. v armádě USA je to Planning, Programming and Budgeting System — PPBS).

Základním problémem řízení zdrojů obrany je, že uvažované potřeby jsou vždy větší než možnosti jejich pokrytí. Řešení tohoto rozporu umožňuje SPPR tím, že nalézá společné měřítko, jak uvažované potřeby zvážit, seřadit dle priorit a rozhodnout, které potřeby budou disponibilními zdroji pokryty a které ne. SPPR pracuje ve třech časových horizontech — dlouhodobém (plány na 10 let), střednědobém (programy na 5 let) a ročním (rozpočet). Ve fázi plánování (viz schéma na obr. 2.3) jsou analyzována rizika ohrožení státu a na základě přijaté strategie obrany státu, z ní odvozené vojenské strategie, jsou stanoveny cíle AČR, provedena jejich klasifikace a kvantifikace priorit



Obrázek 2.3: Systémové vztahy v řízení zdrojů obrany

a vypracován dlouhodobý plán lidských, věcných a finančních zdrojů.

Ve fázi programování jsou definovány prostředky a cesty realizace cílů armády a sestaveny do programového plánu podle zadané programové struktury. Základem struktury jsou hlavní programy, které jsou agregovány podle nejobecnějších cílů AČR — např. síly obrany proti pozemnímu útoku, vzdušnému útoku, síly rychlého nasazení, zařízení zabezpečení a údržby, školící, výcviková a zdravotnická apod. — a tedy nejsou totožné s organizační strukturou AČR. Na střední úrovni agregace jsou jednotlivé programy, které představují způsob, jak personálně, věcně a finančně zabezpečit splnění cíle. Nejnižší hladinou agregace je programový prvek — jednotka, zbraňový systém. Při sestavování programového plánu je nutno identifikovat možné alternativy řešení cílů — např. požadovaný zbraňový systém je možno získat modernizací stávajícího, nákupem nového systému, nákupem licence, vlastním vývojem — každou variantu je třeba ohodnotit kvantitativně a provést výběr nejefektivnější alternativy některou z metod na podporu rozhodování.

Ve fázi rozpočtování se převádějí údaje z programového plánu do podoby návrhu rozpočtu. Vedle nákladů investičních je nutno plánovat náklady provozní, které se vypočítávají na základě finančních standardů. Finanční standard je plánovací norma vztažená na definovanou jednotku (obsazená funkce, m² ubytovací plochy, hmotnost, čas) a slouží k řízení nákladů sledováním odchylek od normy. Fází rozpočtování se cyklus plánování, programování a rozpočtování završuje a současně znovu otevírá. Návrh rozpočtu ministerstva obrany může být totiž po přijetí definitivního státního rozpočtu ještě upravován a je schopen vyvolat změny v programovém plánu, ale v každém případě jsou cíle a programy každoročně konfrontovány s vývojem bezpečnostního prostředí a je vyhodnocováno čerpání zdrojů a efekty z jejich alokace.

Obdobně jako management zdrojů obrany jsou v armádách NATO strukturovány i další manažerské úlohy na vrcholové úrovni: plánování a výstavba ozbrojených sil, mobilizace a rozvinutí, akvizice a logistika, informační a personální management. Účinnost těchto institucionálních přístupů je podporována quasitržním principem personální ro-

tace, který spočívá v tom, že vždy po dvou až třech letech na jedné funkci je prováděno ustanovení do další funkce podle výsledků hodnocení, a to tak, že pracovníci s velmi dobrým hodnocením přecházejí na funkce vyšší, s průměrným na funkce stejné úrovně a podprůměrně hodnocení opouštějí armádu.

2.3 Pojetí velení

Velení je pojem, který jedinečně odlišuje vojenské prostředí od civilního a vyplývá z podstaty armády, která je předurčena pro válku a trvale se na ni připravuje. Direktivní funkce řízení — rozkaz zajišťuje v bojové situaci maximální míru splnění úkolu s minimálními ztrátami. V této souvislosti je nutno zvláště zdůraznit, že plnění rozkazů není totéž co slepá poslušnost a z pohledu historie je zajímavé, že právě na našem území (Hradec Králové 1866) byly ve velení poprvé a úspěšně uplatněny principy řízení podle cílů zavedené do pruské armády gen. Moltkem pod pojmem „Auftragstaktik“.

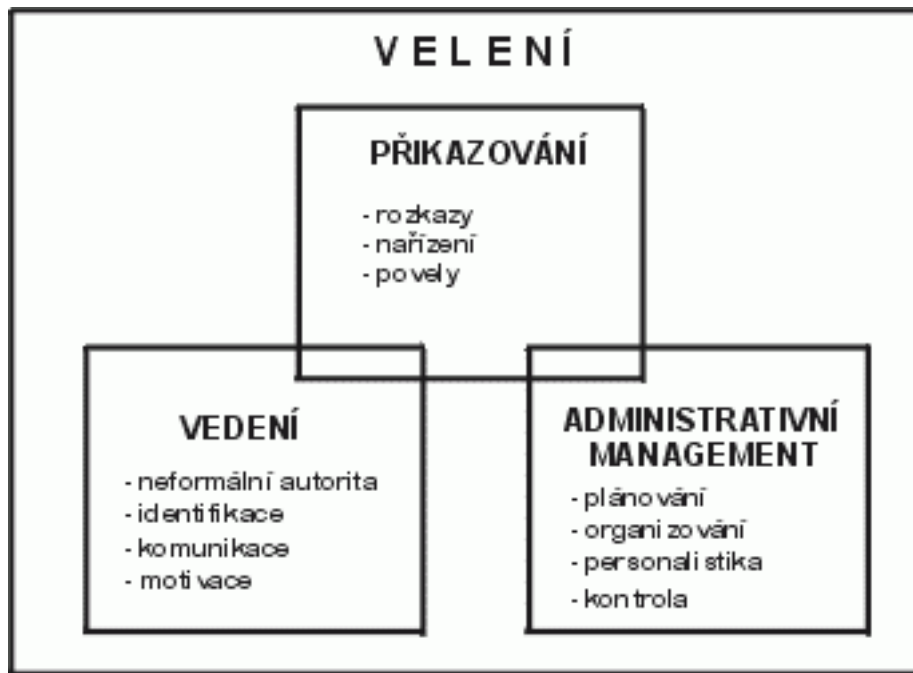
Velení jako specifická forma řízení může být uplatněno pouze mezi nadřízenými a podřízenými (a to nejen z funkce ale i hodnosti!) a je jednoznačně vymezeno zákonem, protože velitelské pravomoci, ale také odpovědnost, daleko přesahují pravomoci civilních manažerů. Voják v boji nebo výcviku není v roli zaměstnance, aby se mohl vyhnout nebezpečnému nebo namáhavému úkolu rozvázáním pracovního poměru a hledáním „klidnějšího“ místa na trhu práce. Velitel může k donucení podřízených použít trestů vyhrazených v civilní sféře pouze soudní pravomoci, ale současně nese i odpovědnost jak za splnění úkolu, tak za zdraví a životy podřízených a to prakticky 24 hodin denně. V žádné obecné učebnici managementu nenajdeme návod, jak vysvětlit podřízeným vojákům, proč by se měli obětovat pro národní nebo dokonce koaliční zájmy, nebo proč by měli plnit namáhavé výcvikové úkoly bez dostatečného odpočinku a hygieny.

Vztah velení a managementu není jednoznačně definován, ale zásadně se nejedná o dvě množiny, jejichž obsah by byl totožný, ani vzájemně se vylučující, ale o množiny vzájemně se prolínající. Zjednodušeně je sice možno říci, že velení je specifická aplikace managementu ve vojenském prostředí, ale odlišnosti vyniknou až při dekompozici na systémově homogennější prvky (viz schéma na obr. 2.4).

Velení sice obsahuje specifickou příkazovací složku vyplývající z legální autority nadřízeného — „rozkaz musí být splněn bez odmluv, přesně a včas“, ale současně i prvky obecného managementu, které je ale nutno rozlišit na prvek administrativního řízení a prvek orientovaný na člověka — vedení. Zatímco administrativní řízení se ve velení (a hlavně práci štábů) uplatňuje plně, úloha vedení je specifická a od civilního prostředí dosti odlišná. Velení musí všechny uvedené prvky integrovat, protože příkazováním sice dosáhneme splnění rozkazu, ale vedení motivuje podřízené k dosažení maxima možného a administrativní management zajistí efektivní použití zdrojů.

2.4 Pojetí vedení ve vojenském prostředí

Vedení podřízených (leadership) má ve vojenském prostředí významnou roli „přípravy půdy“ pro účinné vydávání a především přijímání rozkazů podřízenými a v porovnání s civilním prostředím má navíc výrazný aspekt výchovný — zvláště v podmínkách povinné vojenské služby, kde navíc přistupují důležité „netržní“ nástroje — donucování a přesvědčování. Mimořádný význam ve vedení vojenských kolektivů, a to zvláště



Obrázek 2.4: Dekompozice obsahu velení

bojových jednotek, má osobní příklad, který v krajních situacích dokáže více, než donucování.

Schopnost vést je podmíněna specifickými kvalitami osobnosti, které jsou do jisté míry vrozené, některé je možno se naučit a většinu je nutno rozvinout praxí. Proto je při přijímání do prestižních důstojnických škol věnována mimořádná pozornost zjišťování „vůdcovských“ předpokladů speciálními skupinovými testy a cílevědomému pěstování a rozvoji těchto vloh během studia. Za vlastnosti zásadně podmiňující úspěšné vedení v armádě jsou považovány (v Royal Military Academy Sandhurst):

- odvaha (schopnost překonat fyzický strach z nebezpečí a osobním příkladem ovlivnit ostatní nebo schopnost přijmout nepopulární rozhodnutí s očekáváním negativních reakcí);
- síla vůle (být rozhodnut splnit zadaný úkol a houževnatě překonávat překážky);
- iniciativa (předvídat vývoj situace a jednat bez odkladu);
- znalost (znalost povolání a všeobecný rozhled zvyšují sebedůvěru a vyvolávají respekt a důvěru podřízených);
- integrita osobnosti (souhrn hodnot, bez kterých nelze získat důvěru a respekt podřízených, nadřízených a kolegů — čestnost, upřímnost, spolehlivost, spravedlivost, loajalita k armádě a k vlasti a především vyvarování se jakéhokoliv jednání, které je nedůstojné).

Dalšími důležitými vlastnostmi je schopnost nadchnout se pro úkol a nadchnout i podřízené, schopnost komunikovat — a to i v neformálních situacích — tělesná a duševní zdatnost. Důležitou vlastností je lidskost, která se projevuje pochopením starostí a problémů podřízených, ale nesmí zabíhat do familiérnosti.

Vedení v armádě napomáhá i řada „netržních“ stimulů - vlastenecké cítění, přitažlivá uniforma, vojenské tradice a rituály, pěstování soudržných skupinových vztahů (team spirit, Kamaradenschaft, esprit-de-corps) a v neposlední řadě společenské uznání.

Se zánikem nebezpečí globální konfrontace se společenský význam služby v armádě snižuje, ale nebagatelizuje a lze očekávat, že s rostoucí profesionalizací bude ochota k vojenské činnosti a respektování vztahů subordínace stimulována stále více „civilnějšími“ prostředky: zajímavá a dobře honorovaná práce, dobré vztahy a příležitost ke zvyšování kvalifikace a dalšímu vzdělávání.

Problémy ke studiu:

- 1. Pojetí vojenského managementu.*
- 2. Odlišnost funkcí managementu ve vojenském a civilním prostředí.*
- 3. Principy řízení zdrojů obrany státu.*
- 4. Specifika ve velení a vedení v armádě.*

3 Základy plánování

Jakkoliv se různé směry a školy manažerského myšlení v minulosti i současnosti odlišují např. v pohledu na členění manažerských funkcí, je jejich společným jmenovatelem plánování. Výjimečné postavení této manažerské funkce je přirozeným důsledkem jejího obsahu. Smyslem plánování je totiž stanovování cílů funkce organizace v čase a vymezování postupů, které by umožnilo těchto cílů dosáhnout. A bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr a rozmisťování pracovních sil, ani účinné organizování nebo kontrolu. V této souvislosti lze uvést řadu citací renomovaných představitelů managementu o významu plánování. Reprezentativní je výrok P. Druckera: „Řízení bez cíle je nesmyslem“.

Význam plánu v řízení výstižně vyjadřuje analogie se žebříkem a lezením na strom. Funkce plánu jakožto žebříku spočívá v prozíravě naprogramovaném a s minimálními riziky prováděném šplhání do koruny stromu žádoucích cílů. Takto pojaté plánování je přítomné provádění všech dalších manažerských funkcí.

Důležitým rysem plánování je jeho orientace na budoucnost, vyjádřená v podobě psaného dokumentu — plánu. Z podoby plánování plyne současně jeho spjatost s další manažerskou funkcí — kontrolováním. Cílevědomé řízení využívá kontroly jako informační zpětné vazby o reálném stavu organizace na trajektorii jejího vývoje. Jedině tak je možné případné odchylky korigovat a zajistit soulad plánu a skutečnosti.

3.1 Podstata plánování

Plánování je nezbytností pro všechny stupně organizačních struktur. Má proto různý obsah i časové horizonty. Nejkomplexnější, systémový rámec má dokument zpracovaný na nejvyšší úrovni. Obsahuje vymezení cílů rozvoje celé organizace, charakterizuje strategie jejich dosažení. Ekonomicky orientované organizace — podniky — v plánech tohoto druhu formulují celkový projekt podnikání. Z obecných cílů jsou odvozeny plány dílčích činností jako jsou plány prodeje, výroby, finanční plány, plány rozvoje lidských zdrojů atd.

V armádním prostředí plní úlohu východiska k plánování na všech úrovních organizační struktury vojenská doktrína zpracovaná na základě zadání politické reprezentace státu. Z analýzy potenciálních zdrojů ohrožení bezpečnosti, vývojových tendencí vojenských technologií, sociálně — ekonomických a dalších relevantních faktorů vyvozuje cíle rozvoje jednotlivých armádních podsystémů. Na nižších úrovních armádní organizace jsou záměry vojenské doktríny rozpracovávány na dílčí úkoly, rozvíjí se práce na formulování vhodných taktik, postupů, resp. programů. Pro nejnižší stupně jsou charakteristické plány, které mají podobu zásad, ze kterých jsou vyvozeny konkrétní způsoby naplňování určitého souboru činností. Typickým příkladem jsou plány údržby a oprav vojenské techniky, logistického zabezpečení výcviku jednotek apod.

Pro všechny druhy plánů je společným rysem předpoklad o budoucím vývoji prostředí, současně i úvaha o očekávaných trendech vývoje vnitřních faktorů ovlivňujících i vnitřních faktorech plánované činnosti. Nutnou etapou zpracování každého plánu je tedy prognóza. Objektívni prognózování se neobejde bez ověřených teoretických postupů, které z velké části vycházejí z matematického modelování plánovaných činností s využitím aparátu systémového modelování nebo metod známých pod názvem operační analýza.

Dalším znakem všech druhů plánu je definování rozvrhu postupu budoucích činností. Každý plán by z tohoto hlediska měl odpovídat na otázky:

1. Co je zapotřebí udělat?
2. Kdo má danou činnost vykonat?
3. Kde má být daná činnost realizována?
4. Jaký je termín zahájení a ukončení této činnosti?
5. Jaký způsob je nutné zvolit k provedení dané činnosti?

Výhodným a dosti často užívaným nástrojem je v této fázi plánování tzv. síťová analýza umožňující jak grafické znázornění vzájemných vazeb dílčích činností, tak i potřebné kalkulace při rozvrhu dispozičních zdrojů.

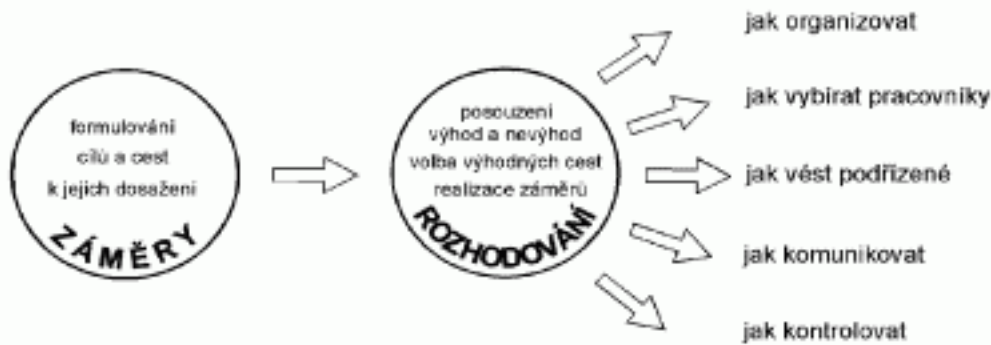
Každý plán má svůj časový horizont, který zpravidla současně vypovídá o významu plánu pro fungování organizace. Dlouhodobý plán je ucelený dokument o budoucím rozvoji a je proto zpracováván na období od tří do deseti let. Definuje strategie rozvoje a v nejvyšší míře vychází z prognózy vývoje jak v okolí, tak i uvnitř organizace. Obsahuje proto i vysoký stupeň rizikovosti. Na dlouhodobé strategické plány navazují střednědobé a krátkodobé plány. Nejčastějším představitelem krátkodobých plánů jsou roční, měsíční a tzv. operativní plány pro kratší časové rozpětí — týden, pracovní den. Ve vojskové praxi je krátkodobým plánem nejvyšší důležitosti roční plán výcviku. Po obsahové stránce představuje ucelený dokument zabývající se všemi oblastmi činnosti příslušné jednotky. Na úrovni pluku je tvořen dílčími plány, mezi které patří např.:

- plán výcviku,
- plán řídicí a organizátorské práce,
- plán logistického zabezpečení.

Racionální zpracování plánu, ať již dlouhodobého nebo krátkodobého, je prováděno v následujících etapách:

- rozbor výchozí situace a definování budoucího stavu;
- stanovení možných variant postupu dosažení budoucího stavu;
- posouzení možných a výběr nejvýhodnějších variant dosažení budoucího stavu.

Těžištěm uvedeného postupu je vlastně rozhodování o postupu umožňujícím splnit žádoucí očekávání. Rozhodování je často považováno za určité jádro manažerských aktivit. Některé směry managementu dokonce pokládají rozhodování za tzv. průběžnou manažerskou funkci, tj. činnost, která prostupuje všemi osobními manažerskými funkcemi. Nejvýrazněji se rozhodování uplatňuje v plánování, poněvadž jeho kvalita a výsledky ovlivňují zásadním způsobem postavení organizace v budoucnu. V tomto pojetí je pak plánování s rozhodováním procesem, který determinuje výkon všech manažerských funkcí (viz obr. 3.1).



Obrázek 3.1: Plánování a rozhodování v managementu

3.2 Úloha rozhodování

Rozhodování obdobně jako plánování má své specifické a výjimečné místo v managementu. Je to dáno mj. i tím, že rozhodovací procesy probíhající na všech úrovních organizačních struktur a ve všech druzích organizací, a koneckonců i v každodenním životě člověka, mají určité společné rysy a vlastnosti bez ohledu na jejich odlišnou obsahovou náplň. Univerzálním spojujícím článkem je rámcový postup řešení rozhodovacího problému, který se odvíjí od jeho identifikace přes hodnocení možných způsobů řešení až po volbu nejvhodnějšího způsobu rozhodnutí. Z těchto důvodů se rozhodování rozvinulo do teoretické disciplíny. V průběhu jejího rozvoje došlo k vnitřnímu strukturování, které vedlo ke vzniku dílčích teoretických přístupů k rozhodování podle orientace na dílčí stránky rozhodovacích procesů.

Značný rozmach zaznamenala teorie rozhodování zejména v těch oblastech, kde bylo možné uplatnit matematické modely. Předmětem modelování se staly rozhodovací problémy. Typickým představitelem tohoto druhu rozhodovacích problémů je hledání optimálního způsobu rozdělení jednoho nebo více dispozičních zdrojů lidských, materiálních, finančních apod. do vymezeného souboru aktivit — výrobních, vzdělávacích, logistických atd. Matematický aparát, vhodný pro konstrukci modelů tohoto „alokačního“ typu, je rozpracován v rámci metod matematického programování. V principu jsou matematické modely v rozhodování využívány k popisu fungování procesů, které je zapotřebí cíleně řídit. Takto koncipované modely tak současně plní i funkci prognostickou. Umožňují posuzovat důsledky přijetí různých variant rozhodnutí v bližších i vzdálených horizontech fungování organizace a tím vytvářejí základ pro hodnocení užitečnosti každé varianty. Modely tohoto pojetí jsou často charakterizovány slovním spojením „co se stane, když ...“. Teoretická východiska konstrukce těchto tzv. modelů dynamického chování nebo dynamických modelů rozhodování jsou známa jako:

- teorie hromadné obsluhy;
- teorie spolehlivosti a obrany;
- industriální dynamika;
- středohodnotová dynamika;
- Lanchesterovy modely.

Úspěšnost těchto principů v řešení rozhodovacích problémů zejména v období II. světové války v souvislosti s plánováním strategických operací vedla k vytvoření tzv. vědeckého managementu, resp. „nové školy managementu“, preferující využití kvantitativních metod v rozhodování. Jádrem těchto metod je „operační analýza“, zaměřená na modelování rozhodovacích problémů, především s využitím pravděpodobnosti a statistiky. Řešení rozhodovacích problémů postupy operační analýzy se potom odvíjí od formulování vhodného kritéria optimality, konstrukce a ověření odpovídajícího matematického modelu s modelovými experimenty orientovanými na výběr optimálního řešení.

Vedle „matematické“ větve teorie rozhodování jsou široce teoreticky rozpracovány její sociálně psychologické aplikace, zaměřená především na subjekt rozhodovatele a jeho chování. Velmi známé jsou metody postavené na kolektivním, invenčním způsobu rozhodování, jako jsou např. brainstorming, brainwritting, metoda Delphi.

Specifickou součástí teorie rozhodování je hodnocení variant v případě většího počtu kritérií. Tato problematika je předmětem teorie užitku (utility) zaměřené na metody stanovení vah jednotlivých kritérií, vícekritériální hodnocení variant rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a nejistoty.

Ve vojenském prostředí jsou rozhodovací procesy charakteristické zejména významným vlivem:

- časového faktoru limitujícího dispoziční dobu pro formulaci rozhodnutí — vzrůstající význam časového faktoru plyne především ze stále se zkracujících časových úseků potřebných k účinnému nasazení moderních bojových prostředků;
- ničujícího působení zbraňových systémů na lidský potenciál a celý komplex životního prostředí včetně sociálně ekonomických struktur a vazeb;
- bezprostředního ohrožení zdraví a života lidského individua.

Důležitou roli proto sehrávají zejména psychologické a sociálně psychologické aplikace teorie rozhodování, která je zaměřena na rozhodovací procesy v krizových situacích.

Ve vojenském plánování je ústředním problémem hodnocení bojové efektivity nasazení různých technických prostředků při zvažování adekvátních opatření ze strany protivníka. Teoretickými zdroji pro konstrukci odpovídajících matematických modelů jsou především teorie her, teorie hromadné obsluhy a v současné době rychle se rozvíjející simulační metody využívající výkonnou výpočetní techniku. Celá oblast využití kvantitativních metod a zejména matematického modelování v popisu ozbrojeného střetnutí se postupně rozvinula v relativně samostatnou vědní disciplínu — modely boje.

3.3 Metody operační analýzy

Operační analýza může sloužit jako příklad vědecké disciplíny, o jejíž vznik a nebývale bouřlivý rozvoj se postarala armáda, resp. požadavky formulované vojenskými odborníky v souvislosti s plánováním složitých vojenských operací. Právě složitosti v účinném zvládnutí součinnosti velkých seskupení lidí a technicky vyspělých zbraňových komplexů byly určitým předznamenáním nástupu nové kvality v pojetí fungování ekonomiky a společnosti jako celku. Novou kvalitou byly projevy nezbytnosti chápat fungování složitých organizovaných procesů v širokém spektru vzájemných souvislostí. Tyto tendence našly svůj odraz ve formulování tzv. systémového přístupu a později

vzniku teorie systémů. Operační analýza jako určitý předstupeň a posléze součást teorie systémů vznikla jako aplikace analytických postupů užívaných v různých oblastech vědeckého bádání. Společným znakem všech metod zahrnutých do operační analýzy je možnost využití pro tvorbu matematického modelu organizovaných činností, napodobení reálné situace při fungování např. pracoviště, vojenské jednotky, podniku apod. Matematický model se tak stává východiskem k prognózování budoucích důsledků nej-různějších variant intenzity vlivu vnitřních i vnějších faktorů analyzovaného objektu. Matematické modely jsou nejenom relativně velmi levným, rychlým, ale v řadě případů, především ve vojenských aplikacích, jediným nástrojem efektivního rozhodování a plánování. V plánování a rozhodovacích procesech se nejčastěji využívají ty metody operační analýzy, které umožňují konstrukci matematických modelů:

návazných procesů, složených z různých prvků (činnosti), jejichž fungování je v různém stupni podmíněno vnitřním uspořádáním a vzájemnými vazbami technologické, informační nebo jiné podstaty;

rozdělování omezených zdrojů, orientované na hledání takového rozvrhu přidělování materiálních, finančních nebo i pracovních kapacit do několika možných výrobních nebo nevýrobních aktivit, který by zajistil maximální souhrnný efekt;

obslužných procesů, charakteristických funkcí určitých zařízení s omezenou kapacitou na uspokojování požadavků, např. na opravy technického zařízení, propojení účastníka počítačové nebo telefonní sítě, nakládku materiálu, ale také ničení vzdušného cíle, zajištění nepřátelského prostředku ve vymezeném prostoru apod.;

zásobovacích procesů, umožňujících řešit optimální úroveň skladovaného materiálu v různých variantách realizace odběru a dodávek;

spolehlivosti a obnovy, řešící problematiku racionálního režimu zálohování složitých technických zařízení včetně jejich optimálního udržování a vyřazování z provozu s ohledem na vyšší pořizovacích a provozních nákladů.

Výše popsané modely vycházejí z předpokladu, že analyzovaný proces je s dostatečnou objektivitou popsatečný v přijatelné matematické formě. Model tohoto typu pak představuje kvantitativní, resp. funkční vyjádření závislosti parametrů, které průběh a tím i výsledek modelovaného procesu ovlivňují. Příkladem takového procesu může být let letadla vyjádřený systémem pohybových rovnic a dalších pomocných vztahů, umožňující účelné rozdělení hmotností letadla mezi jednotlivé prvky konstrukce v souladu s jeho určením. Vedle procesů tohoto druhu jsou také, které pro svoji vnitřní složitost neumožňují analytický popis. Možným východiskem je postup známý v kybernetice pod názvem „metoda černé skříňky“. Podstatou této metody je systematické sledování průběhu a výsledku sledovaného procesu v reakci na změny jeho parametrů. Výsledky sledování se zpracují metodami statistiky jako stochastický model. Nejjednoduššími příklady tohoto postupu jsou tzv. časové řady. V ekonomické praxi jsou často užívány k popisu a prognóze vývoje různých ukazatelů produktivity práce, nákladů, ztrát a dalších veličin ovlivňovaných mnohačetnými a obtížně kvantifikovatelnými faktory. Ve vojenském plánování se časových řad užívá v rozborové činnosti a k prognóze vývoje takových ukazatelů jako jsou náklady na provoz vojenské techniky, spotřeba energií a materiálů, náročnosti atd.

Problémy ke studiu:

1. *Podstata a druhy plánování.*
2. *Význam modelování v rozhodování a plánování.*
3. *Zaměření metod operační analýzy.*
4. *Pojetí plánování ve vojenském prostředí.*

3.4 Zvláštnosti plánování ve vojenském prostředí

Výraznou odlišností armádní organizace je její cílová orientace. Jak již bylo uvedeno v úvodní části těchto skript, je problémem zásadní důležitosti hodnocení efektivity investic vynakládaných na výstavbu ozbrojených sil. Organizace, resp. podniky ekonomické sféry, působící v tržním prostředí, vykazují ve své činnosti převážně číselné ukazatele s jednoznačnou interpretací a možnostmi analýzy efektivity jejich fungování. Cíle plánovaného rozvoje mohou pak být definovány souborem ukazatelů vyjadřujících změny v objemech výroby, prodeje, míry návratnosti investic apod. Posouzení reálnosti takových cílů je možné provádět za předpokladu užití praxí ověřených metod prognózování prostředí ekonomického, sociálního, politickolegislativního apod. Identifikace, stejně tak hodnocení možných variant postupů dosažení plánovaných cílů, vychází ze známých metod kvantitativní analýzy složitých organizovaných procesů především na bázi systémového a matematického modelování. Vojenské organizace mají sice na svých vstupech ekonomické a tedy i kvantifikovatelné veličiny, avšak výstupy transformačního procesu jsou ukazatele, které tyto dimenze nemají a navíc jsou převážně nekvantifikovatelné. Často používané termíny jako jsou bojový potenciál, bojeschopnost, bojová hodnota apod. jsou velmi problematičtě definovány. Jejich užití je proto orientované především na potřeby srovnávacích hodnocení bojových možností různých zbraňových podsystémů. Specifika vojenského plánování se tedy odvozují již ze samotného formulování cílů organizačních struktur.

Nejvyšší stupně armádní organizace definují cíle rozvoje jednotlivých zbraňových podsystémů na základě analýz vývojových tendencí vojenských technologií. Mezi klíčové cílové ukazatele zde patří tzv. kritéria bojové efektivity, vyjadřující obecně stupeň poškození určitého segmentu bojového potenciálu předpokládaného protivníka. Stanovení konkrétních hodnot kritérií bojové efektivity je vázáno na konstrukci modelů popisujících chování zbraňových podsystémů příp. jejich jednotlivých prvků v podmínkách, které odpovídají předpokládaným variantám bojové činnosti. Jako příklad plánování tohoto druhu lze uvést zavádění nové koncepce víceúčelových bitevních letounů do výzbroje naší armády. Jádrem plánování se stalo konstruování soustavy vhodných matematických modelů, které by s přijatelnou objektivitou popisovaly proces použití projektovaného letounu v různých variantách výcviku a bojového nasazení. Smyslem konstrukce modelů byla možnost provádění nejrůznějších experimentů s cílem posoudit vlivy konstrukčního pojetí letadla, systému jeho provozního zabezpečení včetně logistického zázemí na kritéria bojové efektivity zohledňující náklady, úspěšnost v ničení vzdušných cílů ve srovnání s letouny jiných armád, náročnost na technickou údržbu a pod. Teoretickými východisky pro konstruování matematických modelů popisujících chování vojenských sociotechnických systémů dříve byly především metody operační

analýzy, které byly postupně rozpracovány do podoby současných matematických modelů bojové činnosti.

Na nižších úrovních vojenských organizačních struktur se plánovací praxe zaměřuje především na problematiku součinnosti jednotlivých prvků při výcviku a předpokládaných variantách bojové činnosti. Faktorem rozhodující důležitosti je čas a vynaložené úsilí. Ústřední osou plánování jsou nejrůznější druhy plánování návazných procesů, kde je cílovým ukazatelem doba splnění požadovaného úkolu, stupeň využití dispozičních lidských, technických a materiálních zdrojů. V této oblasti proto nacházejí největší uplatnění metody síťové analýzy, harmonogramy, cyklogramy apod.

3.5 Jednoduché modely návazných procesů

Plánování ve vojenském prostředí je zejména na nejnižších organizačních stupních zaměřeno na analýzu a optimalizaci procesů, pro které je typické:

- nasazení lidí a prostředků k vykonání jasně definovaných činností;
- jednotlivé činnosti mohou být na sobě v různém stupni závislé;
- celková doba pro provedení všech činností musí být minimální při respektování omezených zdrojů pracovní síly a vyčleněných prostředků.

Příkladem tohoto druhu plánování jsou plány předepsaných prací na technice, činnost osádek při nácviku součinnosti po vyhlášení různých signálů bojové připravenosti, přesuny jednotek a jejich rozvinutí v určených prostorech a pod. Velmi výhodnou technikou konstrukce modelů tohoto typu jsou postupy vycházející z teorie grafů. Jejich hlavní předností je názornost, snadnost použití pro zpracování různých variant uspořádání dílčích činností v rámci modelovaného procesu s ohledem na změny v uspořádání nebo době trvání, případně velikosti disponibilních zdrojů. Mezi nejosvědčenější metody modelování návazných procesů ve vojenské praxi patří zejména harmonogramy a cyklogramy. Pro popis návazných procesů s komplikovanější vnitřní strukturou se užívají metody síťové analýzy vycházející z teorie grafů.

3.5.1 Harmonogramy

Jsou účinným vlastním plánovacím nástrojem, umožňujícím řazení plánovacích činností do jedné časové osy. Podávají informaci o délce trvání plánovaných činností, jejich celkovém počtu a počtu v každé časové jednotce, a s výhodou se využívají zejména v kontrolní činnosti.

Výhodou harmonogramů v zobrazování plánovaných činností je především jednoduchost a přehlednost, neumožňují však sledovat tyto činnosti v prostoru, ale pouze v čase. Při sestavování harmonogramu je vhodné dodržovat následující zásady:

- zvolit účelné časové měřítko, které musí být dostatečně přesné k odhalení důležitých vazeb plánovaných činností a brát v úvahu i možnosti průběžné kontroly,
- je vhodné zvolit jednu technologii a pro ni předepsat přesný sled a návaznost činností,
- ke zlepšení přehledu o plánovaných činnostech je možno vedle faktoru času využívat i některé jiné měrné jednotky, např. $Kč$, m^3 , Nh aj.,

- při sestavování harmonogramu je vhodné vzít v úvahu i ostatní faktory, jako např. využití mechanizace a techniky nebo plynulé nasazování pracovní síly apod.,
- výsledky kontrolní činnosti a záznam o realizovaných činnostech vůči činnostem plánovaným se v harmonogramu barevně odlišují (podbarvují).

Možná forma zpracování harmonogramu je uvedena na obr. 3.2. K názornějšímu zob-

Označení	Kč	t [min]						
		1	2	3	4	5	6	7
Činnost A	100	20	40	30	10			
Činnost B	100			25	50	10	15	
Činnost C	100		10	30		40	20	
Činnost D	100				30	30	30	10
Činnost E	100					40	30	30
	500	20	50	85	90	120	95	40
		20	70	155	245	365	460	500

Obrázek 3.2: Harmonogram souboru plánovaných činností

razení průběhu plánu je možno využít jednoduché formy součtových řad, uvedených na obr. 3.3 a obr. 3.4.

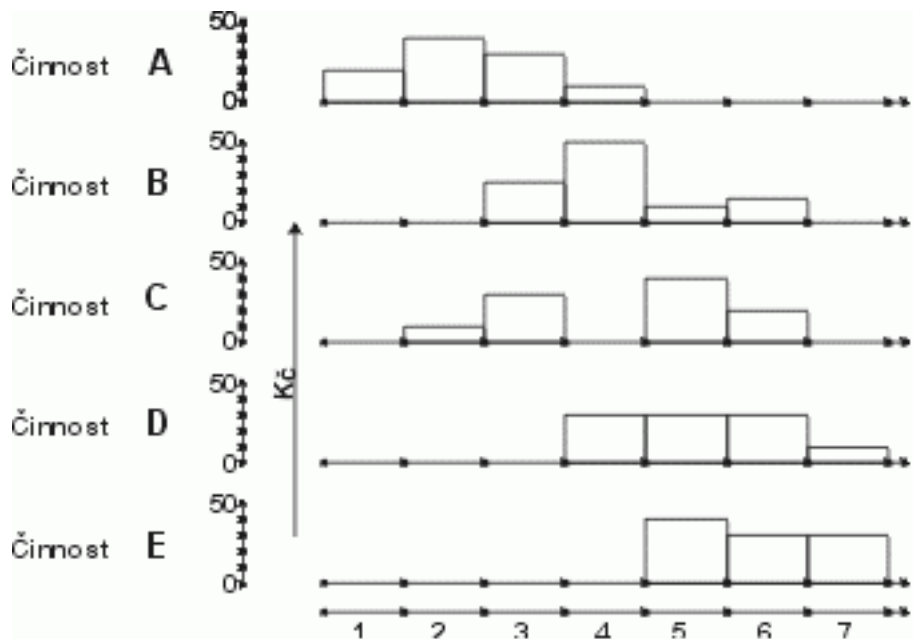
3.5.2 Cyklogramy

Umožňují plánování činností nejen v čase, ale i v prostoru. Z cyklogramů je možno zjistit, kde se v určitém časovém období nachází kterákoliv pracovní skupina realizující jednotlivé plánované činnosti. Tato skutečnost umožňuje důkladnější promýšlení sledu plánovaných činností, účelné stanovení technologických přestávek a složení pracovních týmů.

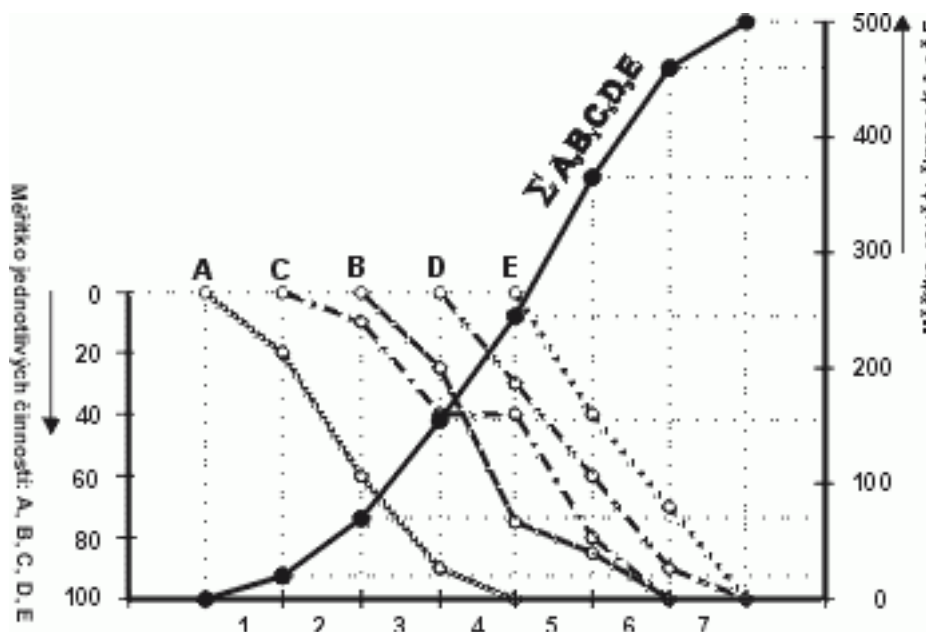
Cyklogram člení objem plánovaných činností na záběry. Záběr je definován jako konstrukční nebo technologický (také kontrolní apod.) úsek plánovaného celku, na který je cyklogram zpracováván. Čas, ve kterém se plánuje, je členěn na takty. Takt je čas práce na jednom záběru.

Takto definované základní prvky cyklogramu umožňují detailní plánování činností a to nejen postupnou, ale i souběžnou nebo proudovou metodou. Ze zkušeností z využívání cyklogramů plyne doporučení, aby při konstrukci grafů nebyl plánován rozdíl v objemu prací na jednotlivých záběrech větší než 20%.

Sestavení cyklogramu je oproti harmonogramu mnohem náročnější na zpracovatele, protože od něho vyžaduje dokonalou znalost záměru, projektu, technologií provádění



Obrázek 3.3: Průběh realizace jednotlivých činností



Obrázek 3.4: Součtové čáry plánovaných činností

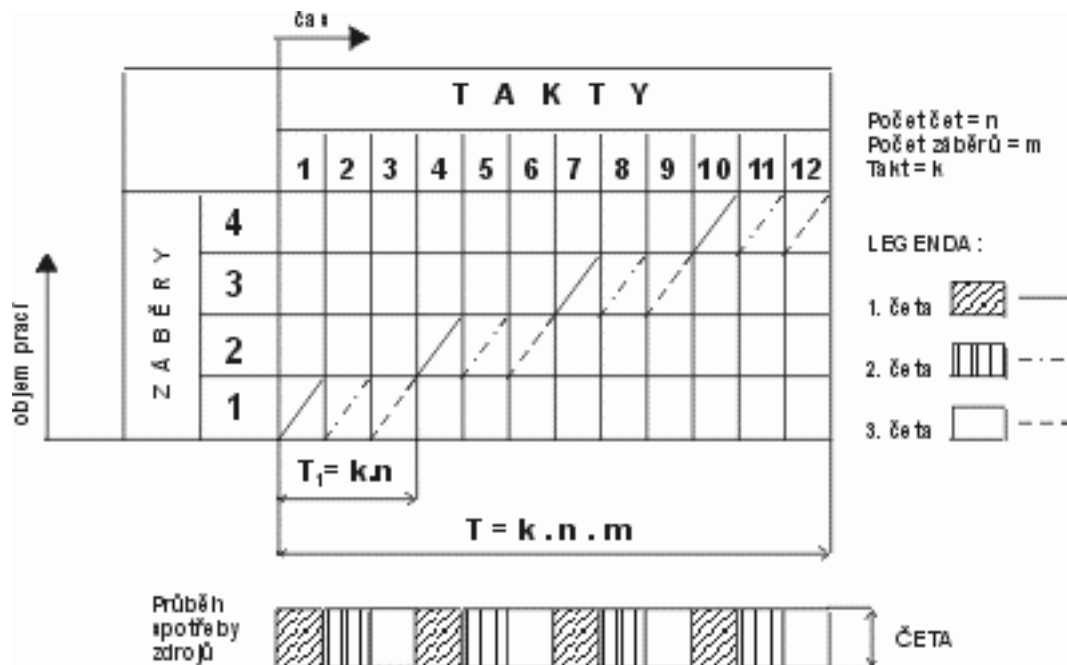
a organizační strukturu dané organizace, která bude činnosti naplánované cyklogramem provádět.

Cyklogram pro postupnou metodu provádění činností

Postupnou metodu využijeme v těch případech, kdy plánujeme činnosti, kde charakter pracoviště neumožňuje pracovat současně na více záběrech než na jednom. Jako příklad

takového pracoviště lze ukázat práce na prorážení tunelu. Na čele tunelu může postupně pracovat jedna z pracovních čet: 1) minéři, 2) střelmistři, 3) četa odklízející horninu. Nároky na pracovní síly jsou plynulé, ale vyžaduje se jejich neustálé střídání.

Na obr. 3.5 je naznačen možný způsob konstrukce cyklogramu pro postupnou metodu prací.



Obrázek 3.5: Cyklogram pro plánování postupnou metodou provádění prací

Cyklogram pro souběžnou metodu provádění činností

Souběžnou metodu využijeme (na rozdíl od předchozí metody) v těch případech, kdy je k dispozici dostatek zdrojů (pracovních, energetických a pod.) a kdy je možno pracovat současně na všech záběrech stejnou technologií. Nároky na zdroj jsou plynulé a vyžadují krátkodobé masové nasazení.

Jako příklad lze uvést plánování realizace komunikací, kde 1. četa provádí hrubé zemní práce, 2. četa úpravu pláňe, 3. četa úpravu povrchu.

Na obr. 3.6 je obdobně jako v předchozím případě naznačen možný způsob konstrukce cyklogramu pro souběžnou metodu prací.

Cyklogram pro proudovou metodu provádění činností

Proudovou metodu využijeme všude tam, kde je možnost současné práce na více záběrech různě specializovanými pracovními skupinami, např. při revizích a ošetřování složitých zbraňových systémů apod.

Při proudové metodě lze ukázat na jednotlivá stádia proudu:

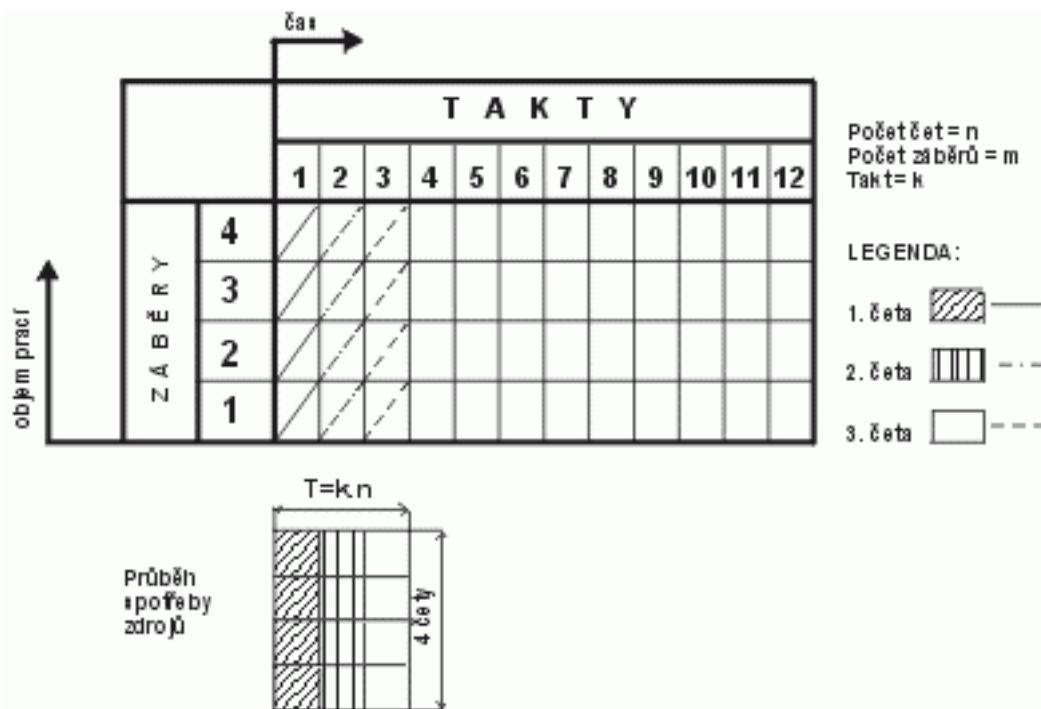
T_1 = doba rozvinutí proudu,

T_2 = doba ustálení proudu,

T_3 = doba zužování proudu,

$T_1 = T_3$

$T_2 = T - T_1 - T_3$; kde T = plánovaná celková lhůta.



Obrázek 3.6: Cyklogram pro plánování souběžnou metodou provádění prací

Pro proud je rozhodující druhé stádium, tj. doba ustáleného proudu, protože v něm dochází k rovnoměrnému i plynulému uskutečňování naplánovaných činností. Při plánování dodržujeme zásadu, že čím větší je období ustáleného proudu T_2 v poměru k T_1 a T_3 , tím výhodnější a racionálnější proud získáme.

Pro kvalitativní posouzení proudu z hlediska rovnoměrnosti využíváme ukazatel rovnoměrnosti proudu γ , který je dán vztahem:

$$\gamma = \frac{T_2}{T} = \frac{m - n + 1}{m + n - 1}$$

Pro praktické plánování platí, že čím více se γ blíží k 1, tím výhodněji je proud sestaven. Je-li $\gamma < 0,5$, není proud pravděpodobně správně zorganizován.

Podle vztahu mezi jednotlivými činnostmi naplánovanými cyklogramem nemusíme vždy plánovat jen s ideálním proudem, který je vyvážený a rytmický, ale cyklogram lze využít i pro případy proudu vyváženého, ale nerytmického (a vice versa), či proudu nevyváženého nerytmického. Je nutno si uvědomit, že vyváženost proudu je dána směrnici přímky průběhu času přes jednotlivé záběry a rytmičnosti se dosahuje jak v taktech, tak i v záběrech jednotlivých pracovních skupin.

Na obr. 3.7 je naznačen možný způsob konstrukce cyklogramu pro proudovou metodu provádění prací a stanovení celkové časové lhůty plánovaného úkolu.

Stanovení celkové časové lhůty plánovaného úkolu, na který je cyklogram zpracováván:

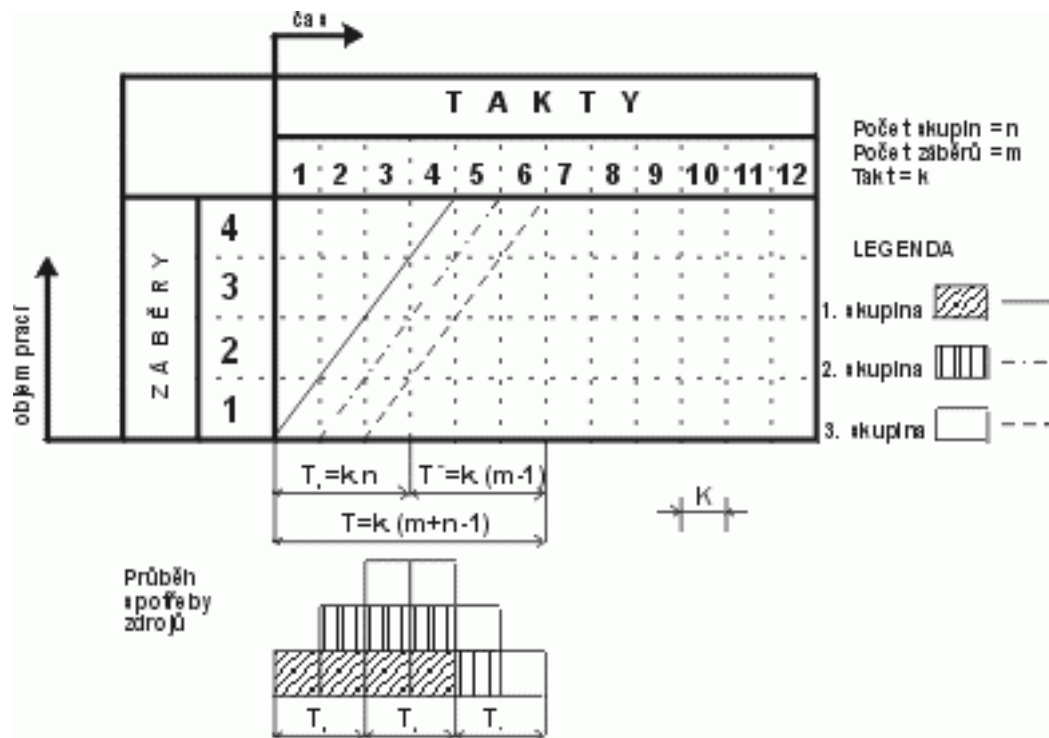
$$T_1 = K.n$$

$$T' = K.(m - 1)$$

$$T = T_1 + T' = K.n + K.(m - 1)$$

$$T = K.(m + n - 1)$$

$$\text{V našem případě: } T = 1.(3 + 4 - 1) = 6$$



Obrázek 3.7: Cyklogram pro plánování proudovou metodou provádění prací

Jsou-li nutné mezi nástupem jednotlivých pracovních skupin technologické přestávky, je nutné je k celkovému času T připočítat.

Problémy ke studiu:

1. *Principy konstrukce harmonogramů a cyklogramů.*
2. *Výhody a nevýhody harmonogramů a cyklogramů pro plánování a řízení technologických procesů.*
3. *Metody organizace činností a jejich zobrazení v cyklogramech.*

3.6 Metody síťové analýzy

Metody síťové analýzy jsou velmi efektivním nástrojem řízení a kontroly složitějších návazných procesů. Takovým procesem může být např. přesun letecké jednotky na nové operační letiště nebo příprava tankové a automobilní techniky na letní provoz. Charakteristickým znakem těchto a dalších obdobných případů ve vojenské plánovací praxi je především rozsáhlý komplex činností, které mohou být ve vzájemné závislosti plynoucí z technologie nebo vnitřní logiky, např. vybudování zpevněného povrchu přístupové komunikace může následovat až po terénních úpravách. Provádění činností je nutné koordinovat tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle při zadaných podmínkách zabezpečení potřebnými zdroji a v určených časových normách. Takto pojaté, složité návazné procesy, jsou v aplikacích metod síťové analýzy nazývány projekty.

Základ metod síťové analýzy tvoří „metoda kritické cesty“ (CPM — Critical Path Method) a „technika hodnocení a rozboru plánu“ (PERT — Program Evaluation and Review Technique). Zásadní odlišnost obou metod je v pojetí doby trvání činnosti. Zatímco metoda CPM vychází z předpokladu, že doba trvání činnosti je veličina zadaná a neměnná — deterministický model, je pro metodu PERT užit stochastický model — doba trvání činnosti je náhodnou veličinou.

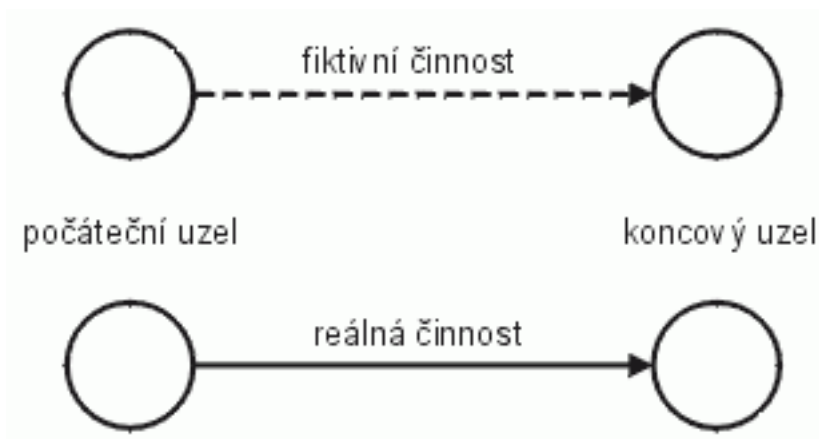
Přednosti metod síťové analýzy lze stručně shrnout takto:

- umožňují účelné nasazení lidí a prostředků na jednotlivé operace a dílčí etapy projektu tak, aby bylo dosaženo co nejkratší doby trvání;
- jsou prostředkem odhalování takových činností, které přímo ovlivňují splnění plánovaného termínu celého projektu;
- poskytují informace o časových disproporcích, při plnění jednotlivých činností — odhalují časové rezervy;
- umožňují znázornit různé varianty uspořádání projektu v závislosti na dispozičních kapacitách pracovních, materiálových a energetických. Tím jsou vytvořeny podmínky pro rychlé objektivní rozhodování v případě neočekávaných změn v těchto kapacitách, což má význam zejména při bojové činnosti;
- možnost zpracování modelů různých variant daného projektu je předpokladem pro výběr optimální alternativy;
- při dosud nerealizovaných projektech — výzkumné práce, opravy nepředpokládaných poškození, přesuny v neznámém terénu apod. — umožňují provést kvalifikovaný odhad doby trvání jak jednotlivých etap, tak celého projektu;
- velkou výhodou je přehlednost a velká informační schopnost grafického vyjádření ve formě síťového grafu a možnost snadného převodu do grafických prostředků a pomůcek bezprostředně použitelných při tzv. operativním řízení — harmonogramy, rozhodovací tabulky apod.

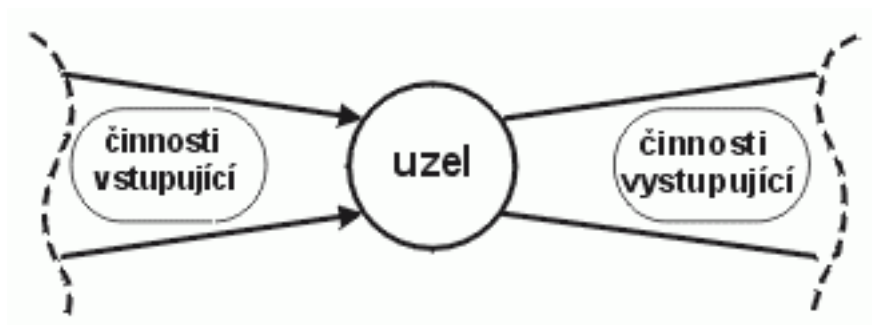
Východiskem pro uplatnění některé z metod síťové analýzy je sestavení síťového grafu, který je grafickým modelem zkoumaného projektu. Základními konstrukčními elementy každého síťového grafu jsou:

Činnost — je ucelenou součástí projektu vyjadřující pracovní operaci, která je rozvinuta v čase a spotřebovává vymezené kapacity. Činnost se v síťovém grafu znázorňuje orientovanou úsečkou se šipkou ve směru svého vývoje. Každá činnost je z hlediska časové orientace určena svým počátečním (výchozím) a koncovým uzlem.

Uzel — je modelem události, která musí nastat jako jedna z nutných podmínek uskutečnění projektu. Např. dokončení terénních úprav je podmínkou pro zahájení výstavby vozovky. Uzel, který tuto událost zobrazuje, je pro činnosti související s dokončováním terénních úprav (činnosti do uzlu vstupující) koncovým uzlem. Stejný uzel je současně počátečním pro ty činnosti, které souvisejí se zahájením výstavby vozovky (činnosti z uzlu vystupující). Důležitou zásadou síťové analýzy je předpoklad, podle kterého nesmí žádná činnost z uzlu vystupující být zahájena dříve než byly zakončeny všechny činnosti do uzlu vstupující. Oproti schematickému znázornění uzlu existují dvě výjimky:



Obrázek 3.8: Schéma činností v síťovém grafu



Obrázek 3.9: Schéma uzlu v síťovém grafu

- počáteční uzel — takový, jemuž nepředchází žádná činnost, neboť jde o zahájení celého projektu,
- koncový uzel — takový, ze kterého další činnost nevychází a označuje konec projektu.

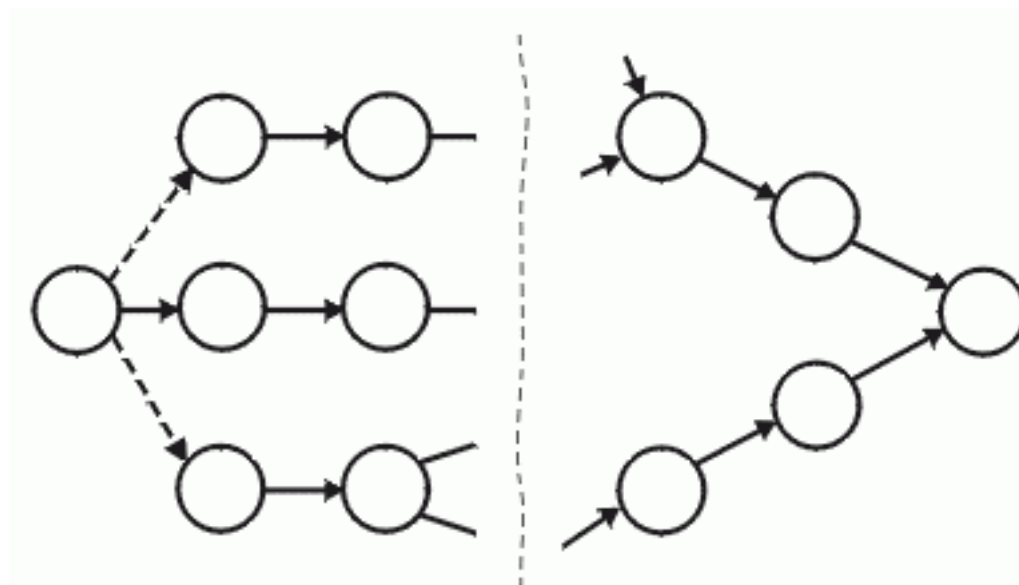
Uzel je tedy prvkem síťového grafu, kterému se nepřirazuje spotřeba ani času ani jiných zdrojů. Uzly v síťovém grafu jsou číslovány zpravidla směrem od počátku ke konci projektu. V grafické podobě se uzel označuje kroužkem s potřebnými údaji a pořadovým číslem.

Fiktivní činnost — jde o vyjádření závislostí mezi činnostmi v síťovém grafu (technologické, organizační a jiné podmínky v průběhu činností). Realizace těchto činností nespotřebovává žádné kapacity ani čas. Znázornění těchto činností je v podobě přerušované orientované úsečky, jejíž směr (šipka) vyjadřuje příčinně následnou vazbu.

Použití některé z metod síťové analýzy je vázáno na použití síťového grafu sestaveného podle striktně dodržovaných zásad.

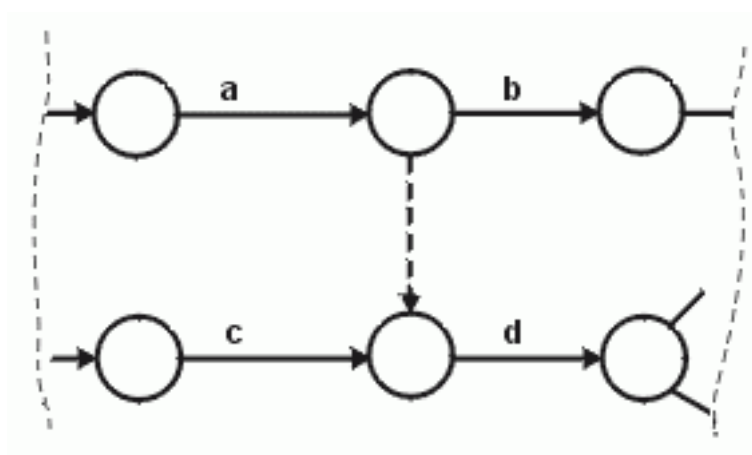
3.6.1 Základní pravidla konstrukce síťového grafu

1. V síťovém grafu může být pouze jeden počáteční a jeden koncový uzel. Reálné situace však mnohdy tomuto požadavku odporují, neboť projekt může být zahajován, případně i zakončován několika činnostmi souběžně. V tomto případě je nezbytné použít fiktivních činností tak, jak je patrné ze schematického znázornění na obr. 3.10.



Obrázek 3.10: Vytvoření jediného počátečního uzlu v síťovém grafu

2. Časová podmíněnost činností v síťovém grafu je vyjádřena odpovídající orientací fiktivní činnosti. V případě znázorněném na obr. 3.11 závisí zahájení činnosti *d*

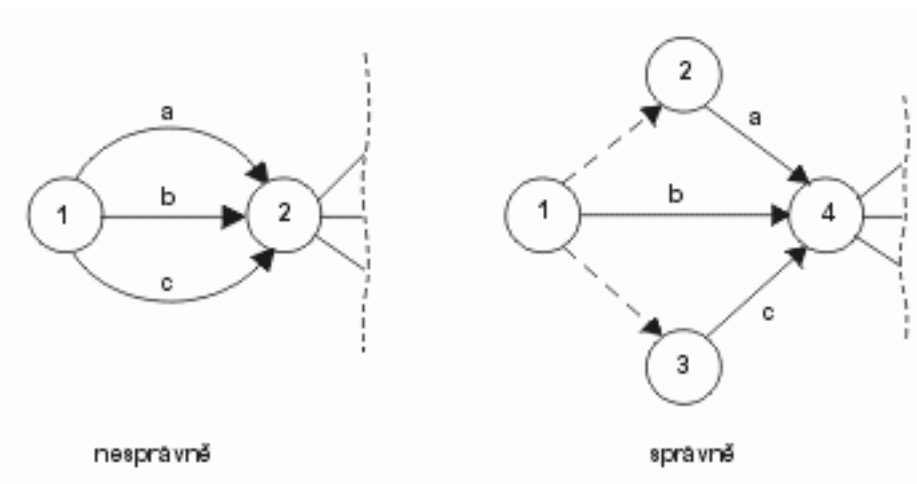


Obrázek 3.11: Znázornění podmíněnosti činností

nejenom na ukončení činnosti *c* (viz vysvětlení pojmu uzel), ale také na ukončení

činnosti a . Pokud by byla orientace fiktivní činnosti opačná, půjde o vyjádření závislosti činnosti b na c .

3. Ve správně sestaveném síťovém grafu nesmí dvě nebo více činností začínat a končit ve stejných uzlech. Jde o případ tzv. souběžných činností a jejich správné znázornění se provádí opět za pomoci fiktivních činností, viz. obr. 3.12. Nezbytnost



Obrázek 3.12: Znázornění souběžných činností

tohoto postupu je dána rozlišitelností číslování uzlů pro potřeby matematické analýzy sítě.

4. V síťovém grafu nejsou délky úseček znázorňujících jednotlivé činnosti v časovém měřítku. Úsečka znázorňuje pouze směr orientace činnosti.
5. Síťový graf musí být acyklický. Acykličnost síťového grafu zajistíme číslováním všech uzlů tak, aby číselný index uzlu na konci každé činnosti (j) byl vždy vyšší, než číselný index uzlu, z něhož činnost vychází (i).

3.6.2 Metoda kritické cesty

Jak již bylo uvedeno, metoda kritické cesty (CPM — Critical Path Method) staví na předpokladu neměnné hodnoty doby trvání jednotlivých činností v síti. Obecně je každá činnost zobrazena úsečkou (i, j) s počátečním (i) a koncovým uzlem (j). Toto vymezení umožňuje stanovit časové ukazatele zahajování a ukončování jednotlivých činností v síti projektu jako celku. Jak je patrné z logiky stavby síťového grafu, nemusí se shodovat časové ukazatele uzlů a příslušných činností. Proto rozlišujeme dvě skupiny lhůtových ukazatelů.

1. Lhůtové ukazatele, které se vztahují k činnostem a obecně se označují:

- $t_{ij}^{(0)}$ — termín nejdříve možného zahájení činnosti (i, j) ;
- $t_{ij}^{(\lambda)}$ — termín nejpozději přípustného zahájení činnosti (i, j) ;
- $\hat{t}_{ij}^{(0)}$ — termín nejdříve možného ukončení činnosti (i, j) ;
- $\hat{t}_{ij}^{(\lambda)}$ — termín nejdříve přípustného ukončení činnosti (i, j) ;
- y_{ij} — doba trvání činnosti (i, j) .

2. Lhůtové ukazatele, které se vztahují k uzlům, se označují:

- T_E^i — nejdříve možný termín realizace i -tého uzlu;
- T_L^i — nejpozději přípustný termín realizace i -tého uzlu.

Je-li zadán síťový graf, ve kterém jsou známy všechny doby trvání jednotlivých činností y_{ij} , je možné provést časový propočet sítě, tj. stanovit lhůtové ukazatele. Výpočet se provádí ve dvou krocích. Nejprve jsou vypočteny termíny nejdříve možné pro činnosti a uzly, pak se počítají termíny nejpozději přípustné.

Stanovení nejdříve možných termínů. Postup začíná od počátečního prvního uzlu a je zakončen v posledním uzlu síťového grafu. Algoritmus výpočtu plyne z logiky konstrukce síťového grafu, takže platí:

- činnosti vycházející z i -tého uzlu mohou nejdříve začít až po skončení všech činností, které do i -tého uzlu vstupují;
- termíny nejdříve možného ukončení činností jsou dány jejich termíny nejdříve možného zahájení zvětšenými o dobu trvání činností.

Konkrétní postup je následující:

1. Pro první (počáteční) uzel položíme $T_E^1 = 0$
2. Pro všechny činnosti vystupující z i -tého uzlu vypočteme:

$$\hat{t}_{ij}^{(0)} = T_E^i + y_{ij}$$

3. Pro $i = i + 1$ uzel vypočteme

$$T_E^i = \max_k \left[\hat{t}_{kj}^{(0)} \right]$$

4. Pokud není dosaženo koncového (n -tého) uzlu, tedy $i \neq n$, postup se od 2. bodu znovu opakuje.

Po dosažení koncového uzlu a stanovení T_E^n , což je termín nejdříve možného ukončení celého projektu, lze přistoupit ke druhému kroku výpočtu a stanovit termíny nejpozději přípustných zahájení a ukončení pro činnosti a uzly.

Stanovení termínů nejpozději přípustných. Postup začíná od koncového uzlu, tedy n -tého uzlu, směrem k počátečnímu, přičemž položíme $T_L^n = T_E^n$. Dále platí předpoklady:

- činnosti vstupující do j -tého uzlu musí skončit nejpozději do doby prvního přípustného začátku ze všech činností z uzlu vycházejících;
- termíny nejpozději přípustných zahájení činností jsou dány jejich termíny nejpozději přípustných ukončení zmenšenými o dobu trvání.

Postup výpočtu:

1. Pro koncový uzel platí $T_L^n = T_E^n$, $j = n$
2. Pro všechny činnosti vstupující do j -tého uzlu stanovíme

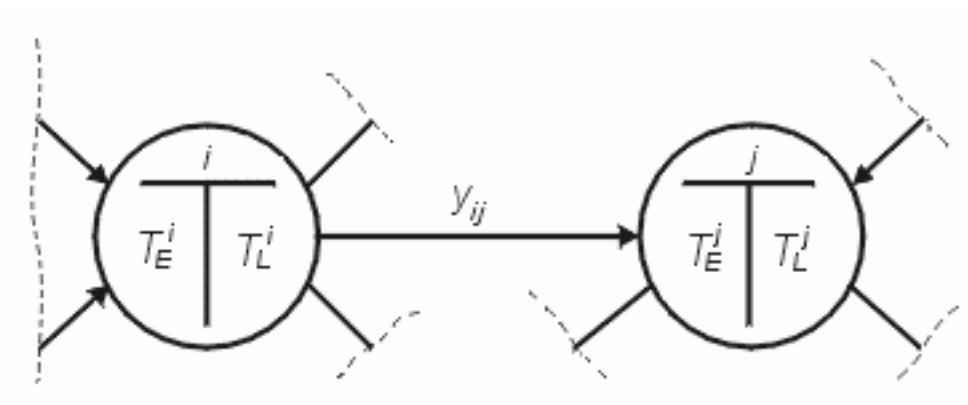
$$t_{ij}^{(\lambda)} = T_L^j - y_{ij}$$

3. Pro uzel $j = j - 1$ vypočteme

$$T_L^j = \min_k [t_{ij}^{(\lambda)}]$$

4. Pokud $j \neq 1$, tzn. není dosaženo počátečního uzlu, pak se výpočet opakuje od 2. bodu.

Vypočtené hodnoty termínů se pak zapisují do uzlů v souladu se schématem na obr. 3.13.



Obrázek 3.13: Lhůtové ukazatele v uzlech síťového grafu

Z výpočtu jednotlivých termínů současně vyplývá, že činnost (i, j) může probíhat pouze mezi svým nejdříve možným začátkem a nejpozději přípustným koncem. Platí tedy:

$$y_{ij} \leq T_L^j - T_E^i$$

Rozdíl $T_L^j - T_E^i$ udává délku maximálně přípustného intervalu pro realizaci činnosti (i, j) . V případě, že:

$$T_L^j - T_E^i = y_{ij}$$

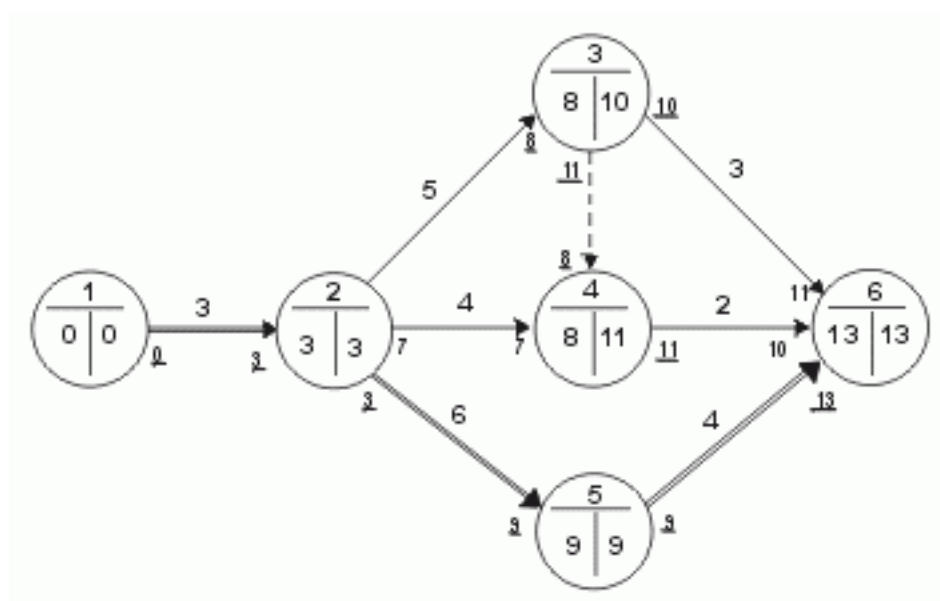
tedy, že maximálně přípustný interval pro vykonání činnosti (i, j) je roven její době trvání, pak je tato činnost **kritická**. Propojením kritických činností v síťovém grafu vzniká tzv. **kritická cesta**. Posloupnost kritických činností v podobě kritické cesty

současně představuje **nejdelší** cestu v projektu a určuje celkovou dobu jeho trvání. Jakákoliv změna v dobách trvání činností ležících na kritické cestě má za následek odpovídající změnu, tj. zkrácení nebo prodloužení doby trvání projektu. Znalost kritické cesty má velký význam pro plánování prací na projektu. Především umožňuje snadno najít východisko pro případy, kdy je nutné zkrátit celkovou dobu trvání projektu. To je aktuální zejména v souvislosti s plánováním součinnosti jednotek při výcviku nebo s dodržováním stanovených časových norem přípravy technického zabezpečení bojové techniky. Zkrácení celkové doby trvání projektu lze provést třemi způsoby:

1. Záměnou, resp. vyloučením činností, které leží na kritické cestě.
2. Kritické činnosti neprovádět tak, jak byly původně plánovány, tzn. za sebou, ale realizovat je souběžně.
3. Ke krácení dob trvání kritických činností využít přesun prostředků zajišťujících provádění činností, které nejsou kritické.

Třetí naznačený způsob zkrácení celkové doby trvání projektu je výhodné provádět s využitím převodu síťového diagramu do harmonogramu s následnou aplikací některé z metod kapacitního vyrovnaní zdrojů (viz stat. 3.7)

Postup výpočtu lhůtových ukazatelů ilustruje příklad na obr. 3.14. Pokud je počet



Obrázek 3.14: Postup výpočtu lhůtových ukazatelů v síťovém grafu

uzlů v síťovém grafu větší, je výhodnější nepoužívat přímý způsob výpočtu a lhůtové ukazatele stanovit buď pomocí incidenční matice nebo využít některého z řady softwarových produktů, které patří k běžnému standardu programového vybavení.

1. Stanovení nejdříve možných termínů $T_E^1 = 0$, zapíšeme do levé části prvního uzlu.

$$\hat{t}_{12}^{(0)} = T_E^1 + y_{12} = 0 + 3 = 3 ,$$

tuto hodnotu napíšeme na konec orientované úsečky, poněvadž činnost (1, 2) vstupuje do 2. svazku jako jediná, platí:

$$T_E^2 = \hat{t}_{12}^{(0)} = 3 ,$$

hodnotu napíšeme do levé části 2. uzlu a na konci činnosti (1, 2) ji podtrhneme. Podtržením označujeme hodnoty termínů splňujících podmínky vztažené na příslušný uzel.

Do třetího uzlu vstupuje opět jedna činnost, a to (2, 3), proto

$$\hat{t}_{23}^{(0)} = T_E^2 + y_{23} = 3 + 5 = 8 , \quad T_E^3 = \hat{t}_{23}^{(0)} = 8 .$$

Do čtvrtého uzlu vstupují činnosti (3, 4), (2, 4), takže:

$$\left. \begin{array}{l} \hat{t}_{34}^{(0)} = T_E^3 + y_{34} = 8 + 0 = 8 \\ \hat{t}_{24}^{(0)} = T_E^2 + y_{24} = 3 + 4 = 7 \end{array} \right\} T_E^4 = \max [\hat{t}_{34}^{(0)}, \hat{t}_{24}^{(0)}] = 8 .$$

Pro pátý uzel bude:

$$\hat{t}_{25}^{(0)} = T_E^2 + y_{25} = 3 + 6 = 9 , \quad T_E^5 = \hat{t}_{25}^{(0)} = 9 .$$

Koncový, šestý uzel:

$$\left. \begin{array}{l} \hat{t}_{36}^{(0)} = T_E^3 + y_{36} = 8 + 3 = 11 \\ \hat{t}_{46}^{(0)} = T_E^4 + y_{46} = 8 + 2 = 10 \\ \hat{t}_{56}^{(0)} = T_E^5 + y_{56} = 9 + 4 = 13 \end{array} \right\} T_E^6 = \max [11, 10, 13] = 13 .$$

2. Stanovení nejpozději přípustných termínů:

$$\begin{aligned} T_L^6 &= T_E^6 = 13 \\ \hat{t}_{36}^{(\lambda)} &= T_E^6 + y_{36} = 13 - 3 = 10 \\ \hat{t}_{46}^{(\lambda)} &= T_E^6 + y_{46} = 13 - 2 = 11 \\ \hat{t}_{56}^{(\lambda)} &= T_E^6 + y_{56} = 13 - 4 = 9 \end{aligned}$$

zjištěné termíny zapíšeme na začátky orientovaných úseček činnosti.

Poněvadž činnost (5, 6) vystupuje z pátého uzlu jako jediná, bude

$$T_E^5 = \hat{t}_{56}^{(\lambda)} = 9 ,$$

hodnotu podtrhneme v počátku činnosti a vepíšeme do pravého sektoru uzlu.

Obdobně

$$T_E^4 = \hat{t}_{46}^{(\lambda)} = 11 .$$

U třetího uzlu bude:

$$\left. \begin{array}{l} \hat{t}_{36}^{(\lambda)} = 10 \\ \hat{t}_{34}^{(\lambda)} = T_E^4 + y_{34} = 11 - 0 = 11 \end{array} \right\} T_E^3 = \min [\hat{t}_{36}^{(\lambda)}, \hat{t}_{34}^{(\lambda)}] = 10 .$$

Pro druhý uzel:

$$\left. \begin{aligned} \hat{t}_{24}^{(\lambda)} &= T_E^4 - y_{24} = 11 - 4 = 7 \\ \hat{t}_{25}^{(\lambda)} &= T_E^5 - y_{25} = 9 - 6 = 3 \\ \hat{t}_{23}^{(\lambda)} &= T_E^3 - y_{23} = 10 - 5 = 5 \end{aligned} \right\} T_E^2 = \min [7, 3, 5] = 3 .$$

Pro první uzel

$$T_E^1 = T_E^2 - y_{12} = 3 - 3 = 0 .$$

Kritická cesta je tvořena činnostmi (1, 2), (2, 5), (5, 6).

Mimo kritické cesty jsou v síťovém grafu činnosti, pro které je možné určit časové rezervy. Jde o takové případy, kdy platí:

$$y_{ij} < T_L^j - T_E^i .$$

Časová rezerva může být vzhledem k činnosti různě orientovaná a pro její průběh má pak rozdílný význam. Podle této orientace se rozlišují čtyři druhy časových rezerv

celková časová rezerva	CR_{ij} ,
volná časová rezerva	VR_{ij} ,
nezávislá časová rezerva	NR_{ij} ,
závislá časová rezerva	ZR_{ij} .

Mimo časových rezerv vztahených k činnosti se v metodě CPM užívá ještě tzv. kritické rezervy uzlu.

Celková časová rezerva — udává velikost celého časového intervalu, ve kterém činnost může probíhat. Její velikost v podstatě udává, o kolik časových jednotek je možné prodloužit dobu trvání činnosti, aniž dojde k prodloužení celkové doby trvání projektu. Pro stanovení celkové časové rezervy platí:

$$CR_{ij} = T_L^j - T_E^i - y_{ij} .$$

Volná časová rezerva — udává, o kolik časových jednotek lze prodloužit dobu trvání nebo posunout lhůtu nejdříve možného termínu zahájení činnosti, aniž se tím ohrozí nejdříve možné začátky následujících činností. Obecně platí:

$$VR_{ij} = T_E^j - T_L^i - y_{ij} .$$

Nezávislá časová rezerva — může nabývat i záporných hodnot. Praktický význam má pouze nezáporná hodnota, která udává, do jaké míry lze čerpat celkovou časovou rezervu, aniž dojde k čerpání celkových časových rezerv jak činností následujících, tak činností předcházejících. Platí, že

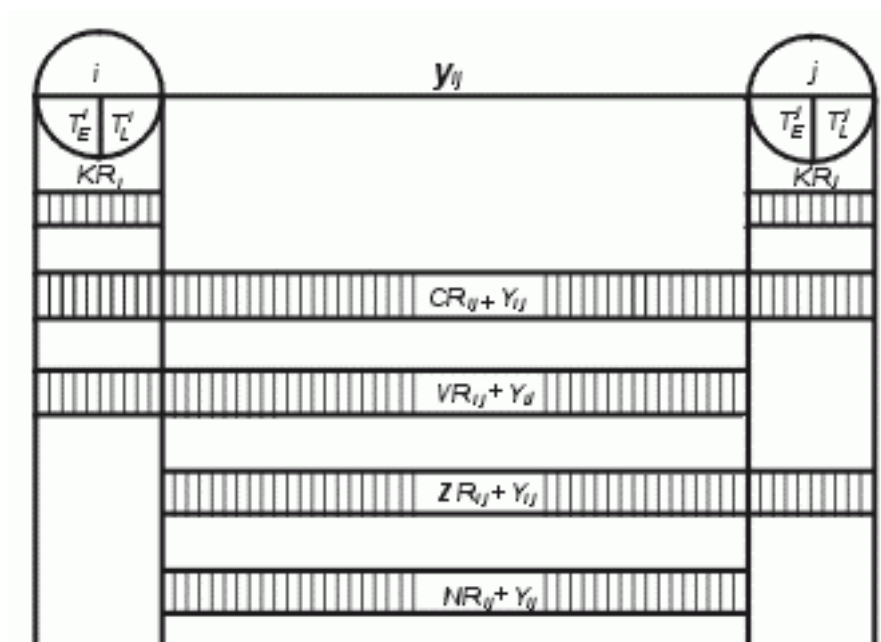
$$NR_{ij} = T_E^j - T_L^i - y_{ij} .$$

Závislá časová rezerva — vzniká tehdy, když z i -tého uzlu vycházejí ještě další činnosti s dřívějšími nejpozději přípustnými termíny zahájení. Udává, o kolik časových jednotek lze prodloužit dobu trvání nebo posunout nejdříve možný začátek, jestliže všechny předchozí činnosti skončí v termínech nejpozději přípustných a všechny následující činnosti budou zahájeny v nejpozději přípustných termínech, tedy

$$ZR_{ij} = T_L^j - T_L^i - y_{ij} .$$

Kritická rezerva uzlu — udává délku časového úseku mezi nejdříve možným zakončením činností do uzlu vstupujících a nejpozději přípustným zahájením činností z uzlu vystupujících, tedy

$$KR_i = T_L^i - T_E^i .$$

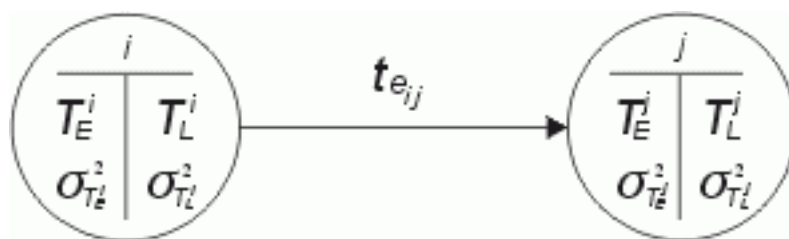


Obrázek 3.15: Časové rezervy v metodě CPM

Grafické vyjádření jednotlivých rezerv s uvedením vzájemných vztahů je na obr. 3.15.

	CR_{ij}	VR_{ij}	ZR_{ij}	NR_{ij}
CR_{ij}	$T_L^j - T_E^i - Y_{ij}$	$VR_{ij} + KR_j$	$ZR_{ij} + KR_i$	$NR_{ij} + KR_i + KR_j$
VR_{ij}	$CR_{ij} - KR_j$	$T_E^j - T_E^i - Y_{ij}$	$ZR_{ij} + KR_i - KR_j$	$NR_{ij} + KR_i$
ZR_{ij}	$CR_{ij} - KR_i$	$VR_{ij} - KR_i + KR_j$	$T_L^j - T_L^i - Y_{ij}$	$NR_{ij} + KR_j$
NR_{ij}	$CR_{ij} - KR_i - KR_j$	$VR_{ij} - KR_i$	$ZR_{ij} - KR_j$	$T_E^j - T_L^i - Y_{ij}$

Obrázek 3.16:



Obrázek 3.17: Schéma činnosti v síťovém grafu PERT

3.6.3 Metoda PERT

Metoda PERT na rozdíl od metody CPM předpokládá, že doba trvání činnosti je náhodnou veličinou s určitým rozdělením pravděpodobnosti. Z náhodného charakteru dob trvání činností v síťovém grafu PERT plyne vhodnost použití této metody především při řízení a plánování složitých výzkumných a vývojových projektů, kde většina činností je prováděna poprvé. Uplatnění této metody lze samozřejmě spatřovat i při plánování složitých neočekávaných oprav bojové techniky nebo při organizaci výcviku v jiné sestavě jednotek apod. Dobu trvání činnosti v projektech tohoto charakteru nelze předem přesně stanovit. To je důvodem k provádění přibližných odhadů, jejichž základem je stanovení intervalu, ve kterém se bude doba trvání přibližně pohybovat.

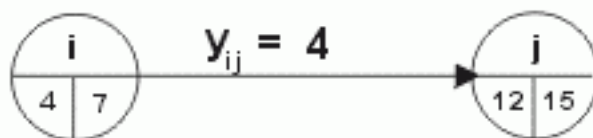
Nejčastěji používaným matematickým (pravděpodobnostním) modelem doby trvání činnosti je β — rozložení vycházející ze tří odhadů pro dobu trvání činnosti.

Optimistický odhad — a — představuje teoreticky nejkratší možnou dobu trvání činnosti, tzn. předpokládá se ideální průběh bez jakéhokoliv narušení.

Nejpravděpodobnější odhad — m — jde o dobu trvání činnosti odhadnutou s uvažováním běžných standardních podmínek průběhu. V podstatě jde o takovou hodnotu doby trvání činnosti, která by se nejčastěji vyskytovala při možném vícenásobném opakování za stejných okolností.

Pesimistický odhad — b — je to odhad doby trvání v případě výskytu těch nejméně příznivých podmínek realizace činnosti.

Oproti metodě CPM je tedy každá činnost charakterizována třemi číselnými údaji. Pro vlastní výpočet se však tyto údaje bezprostředně nepoužívají a pro každou činnost



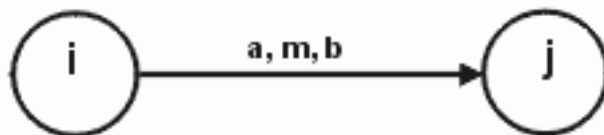
Obrázek 3.18: Schéma činnosti v síťovém grafu PERT

se zavádí jediná časová charakteristika v podobě tzv. střední doby trvání t_e s odpovídajícím rozptylem $\sigma_{t_e}^2$. Z charakteristik β — rozložení plynou pro stanovení $t_{e_{ij}}$ a $\sigma_{t_e}^2$ relativně jednoduché vztahy

$$t_{e_{ij}} = \frac{a + 4m + b}{6} ,$$

$$\sigma_{t_e}^2 = \frac{(b - a)^2}{36} .$$

Výpočet lhůtových ukazatelů je obdobný jako v metodě CPM. Rozdíl spočívá pouze v číselném popisu doby trvání činnosti podle schématu na obr. 3.19. Opět je třeba



Obrázek 3.19: Schéma činnosti v metodě PERT

stanovit hodnoty nejdříve možných termínů a nejpozději přípustných termínů T_E , T_L pro každý uzel. Vzhledem k tomu, že činnosti v síti jsou náhodnými veličinami, budou i hodnoty T_E , T_L středními hodnotami náhodných veličin charakterizovaných určitým zákonem rozložení.

T_E — je nejdříve možný termín, ve kterém je možno očekávat s určitou pravděpodobností ukončení činností vstupujících do daného uzlu. Pro jeho stanovení bude platit

$$\begin{aligned} T_{E_j} &= \max_i [T_{E_i} + t_{e_{ij}}] \\ \sigma_{T_{E_j}}^2 &= \sigma_{T_{E_i}}^2 + \sigma_{t_{e_{ij}}}^2 . \end{aligned}$$

Zpětným (retrográdním) postupem od koncového k počátečnímu uzlu — se pak vypočítávají nejpozději přípustné časy T_L . Vychází se od pevně určeného termínu splnění celého projektu T_{PS} . Není-li takový čas určen, pak se předpokládá:

$$T_{PS} = T_{PE} ,$$

kde: T_{PE} — nejdříve možný čas ukončení činnosti v koncovém uzlu, přičemž platí $\sigma_{T_{PE}}^2 = 0$.

Pro stanovení T_L jakožto nejpozději přípustného času ukončení činnosti pak bude platit vztah:

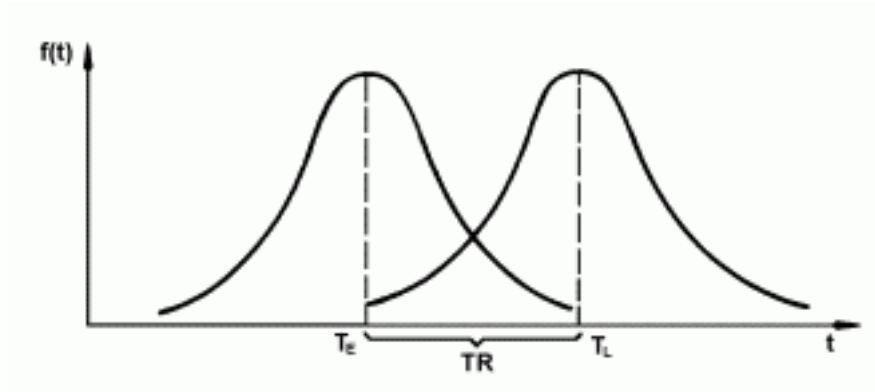
$$\begin{aligned} T_{L_i} &= \min [T_{L_j} - t_{e_{ij}}] \\ \sigma_{T_{L_i}}^2 &= \sigma_{T_{L_j}}^2 + \sigma_{t_{e_{ij}}}^2 . \end{aligned}$$

Veličiny T_E , T_L považujeme za nezávislé. V podstatě představují střední hodnoty dvou rozdělení dané dobami trvání činností do uzlu vstupujících a z uzlu vystupujících. Tato rozdělení je možné považovat za normální rozdělení náhodné veličiny.

Pro každý uzel je možné pak stanovit tzv. interferenční rezervu podle vztahu

$$TR = T_L - T_E ,$$

což je jistou analogií kritické rezervy uzlu v metodě CPM. Teoreticky mohou nastat tři případy:



Obrázek 3.20: Interferenční rezerva uzlu

$$T_E > T_L \implies TR < 0 \quad \text{uzel má negativní rezervu,}$$

$$T_E < T_L \implies TR > 0 \quad \text{uzel má pozitivní rezervu,}$$

$$T_E = T_L \implies TR = 0 \quad \text{uzel leží na kritické cestě.}$$

Pravděpodobnost vzniku časové rezervy — bude zřejmě záviset na tvaru obou křivek hustoty pravděpodobnosti, tj. na hodnotách $\sigma_{T_E}^2$, $\sigma_{T_L}^2$ viz obr. 3.20. Poněvadž se předpokládá, že T_E , T_L jsou střední hodnoty dvou normálních rozložení, bude pak totéž platit i o interferenční rezervě. Její směrodatná odchylka je pak vyjádřena vztahem

$$\sigma_{TR} = \sqrt{\sigma_{T_E}^2 + \sigma_{T_L}^2} \quad .$$

Úpravou na známou standardizovanou veličinu t , pro kterou platí

$$t = \frac{-TR}{\sigma_{TR}} = \frac{T_E - T_L}{\sqrt{\sigma_{T_E}^2 + \sigma_{T_L}^2}} \quad ,$$

je možné další výpočty provádět s pomocí tabelizované funkce $\Phi(t)$ normálního zákona rozložení v normovaném tvaru.

Odhadovaná pravděpodobnost vzniku časové rezervy bude záviset jak na velikosti interferenční rezervy, tak i na velikosti směrodatných odchylek obou rozdělení. Při stejné interferenční rezervě bude pravděpodobnost vzniku nekladné rezervy růst se směrodatnou odchylkou obou rozdělení a mohou nastat různé případy — viz schéma na obr. 3.21.

Pravděpodobnost dodržení plánovaného termínu — plánovaný termín ukončení projektu T_{PS} je, jak bylo uvedeno, determinovaná hodnota s nulovým rozptylem. Pravděpodobnost dodržení plánovaného termínu je dána pravděpodobností:

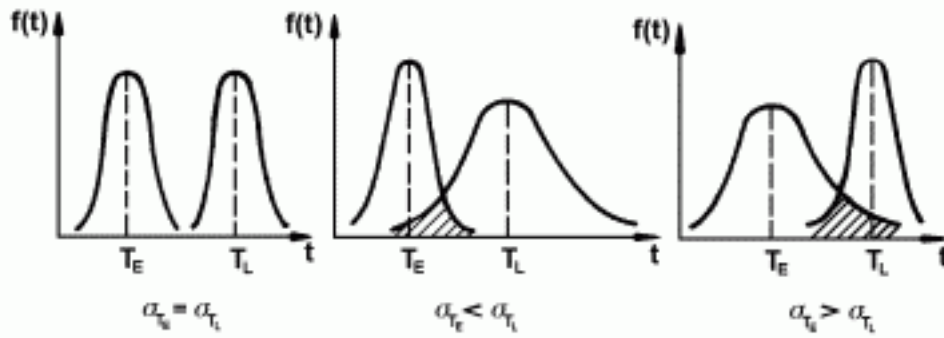
$$P(T_{PE} \leq T_{PS}) \quad .$$

Její stanovení je pouze zvláštním případem odhadu pravděpodobnosti vzniku časové rezervy, kdy

$$T_{PE} = T_{PS} \quad ; \quad \sigma_{T_{PS}}^2 = 0 \quad ,$$

a veličina t je pak dána vztahem

$$t = \frac{T_{PS} - T_{PE}}{\sigma_{T_{PE}}} \quad .$$



Obrázek 3.21: Možné případy vzniku interferenční rezervy v uzlu

Z tabulek pak lze stanovit

$$\Phi(t) = P(T_{PE} \leq T_{PS}) \quad .$$

Pro případ, kdy platí $\Phi(t) < 0,25$, je příznačné velké riziko dodržení plánovaného termínu ukončení projektu. Znamená to, že je nezbytné prověřit všechny činnosti ležící na kritické cestě a pokud není řešení v lepším kapacitním zajištění těchto činností, je třeba posunout termín plánovaného ukončení na pozdější dobu.

Pokud je zajištěno, že platí $0,25 < \Phi(t) < 0,60$, lze považovat všechny zdroje za dobře rozvržené a riziko spojené s dodržáním plánovaného termínu je přijatelné. Jestliže však $\Phi(t) > 0,60$, je celý projekt vcelku zbytečně předimenzován a je možné termín dokončení zkrátit.

Problémy ke studiu:

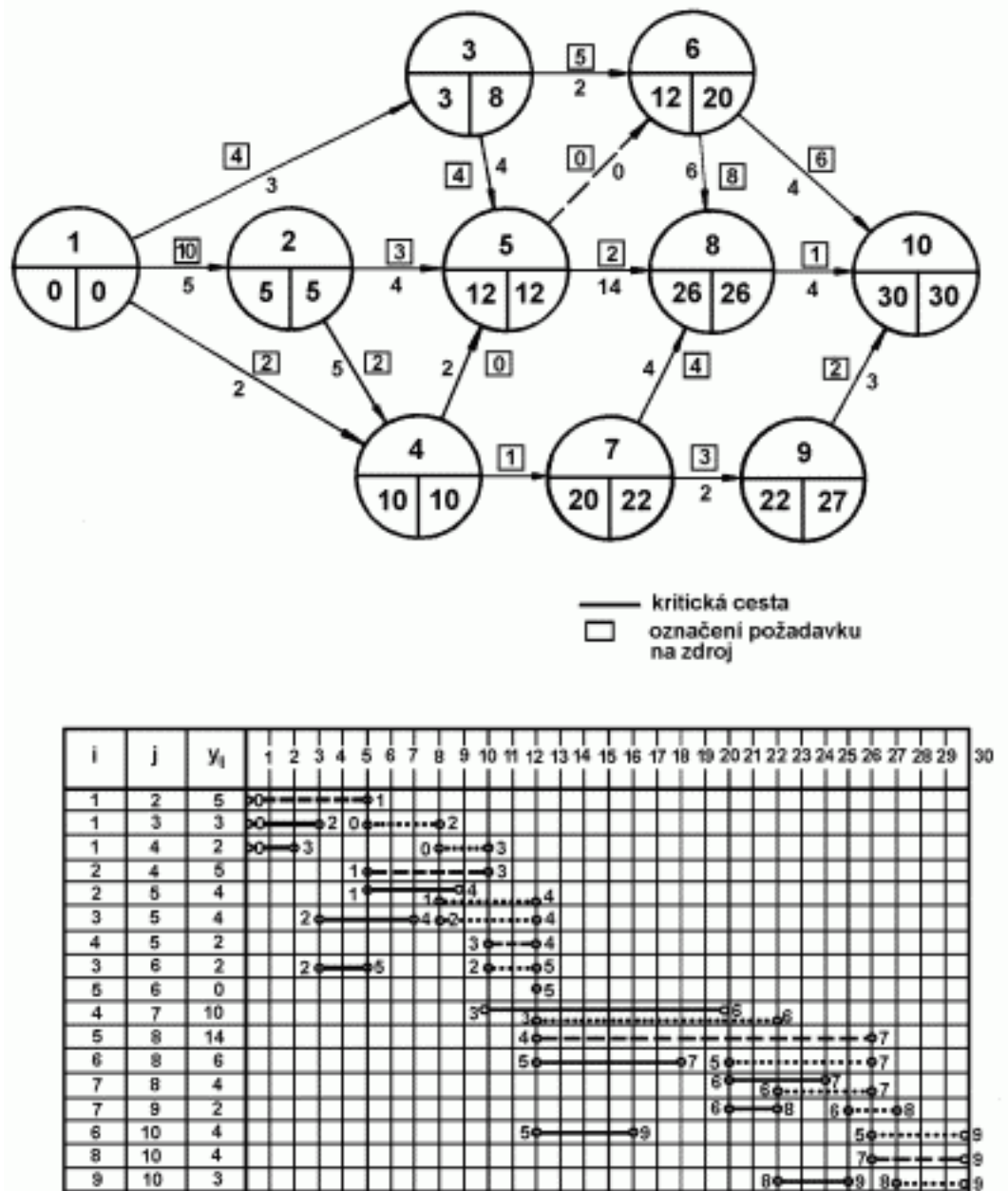
1. Přednosti metod síťové analýzy.
2. Zásady konstrukce síťového grafu.
3. Podstata metody kritické cesty.
4. Časové rezervy v síti CPM.
5. Podstata metody PERT.
6. Lhůtové ukazatele v metodě PERT.

3.7 Rozvrh zdrojů

Každá reálná činnost je provázána spotřebou zdrojů různé povahy a nelze vždy vystačit pouze s její časovou charakteristikou. Ve vojenské praxi, pro kterou je různorodost používaných zdrojů příznačná, je žádoucí nastolení režimu, kdy jednotlivé zdroje jsou čerpány rovnoměrně a bez prostojů. Za nepříznivý lze označit stav, kdy požadavky na určitý zdroj kolísají ve značném rozpětí od prostoje až po přetížení.

Síťový graf není vhodný k provádění rozvah tohoto druhu, poněvadž neposkytuje dostatečnou informaci o časovém rozvinutí nároků na zdroje. Užitečným nástrojem

je v tomto směru klasický Ganttův úsečkový diagram — harmonogram. Jeho velkou předností oproti síťovému grafu je znázorňování činností v časovém měřítku, což jej předurčuje k využití v oblasti operativního řízení. První etapou řešení problematiky účelného rozvrhu zdrojů bude překreslení síťového grafu projektu do harmonogramu. Postup lze charakterizovat třemi kroky a je demonstrován na síťovém grafu procesu znázorněném na obr. 3.22.



Obrázek 3.22: Síťový graf a histogram technologického procesu

1. Seřadíme všechny činnosti vzestupně podle koncových uzlů j . V případě, kdy do jednoho uzlu vstupuje více než jedna činnost, použijeme dalšího třídění, a to

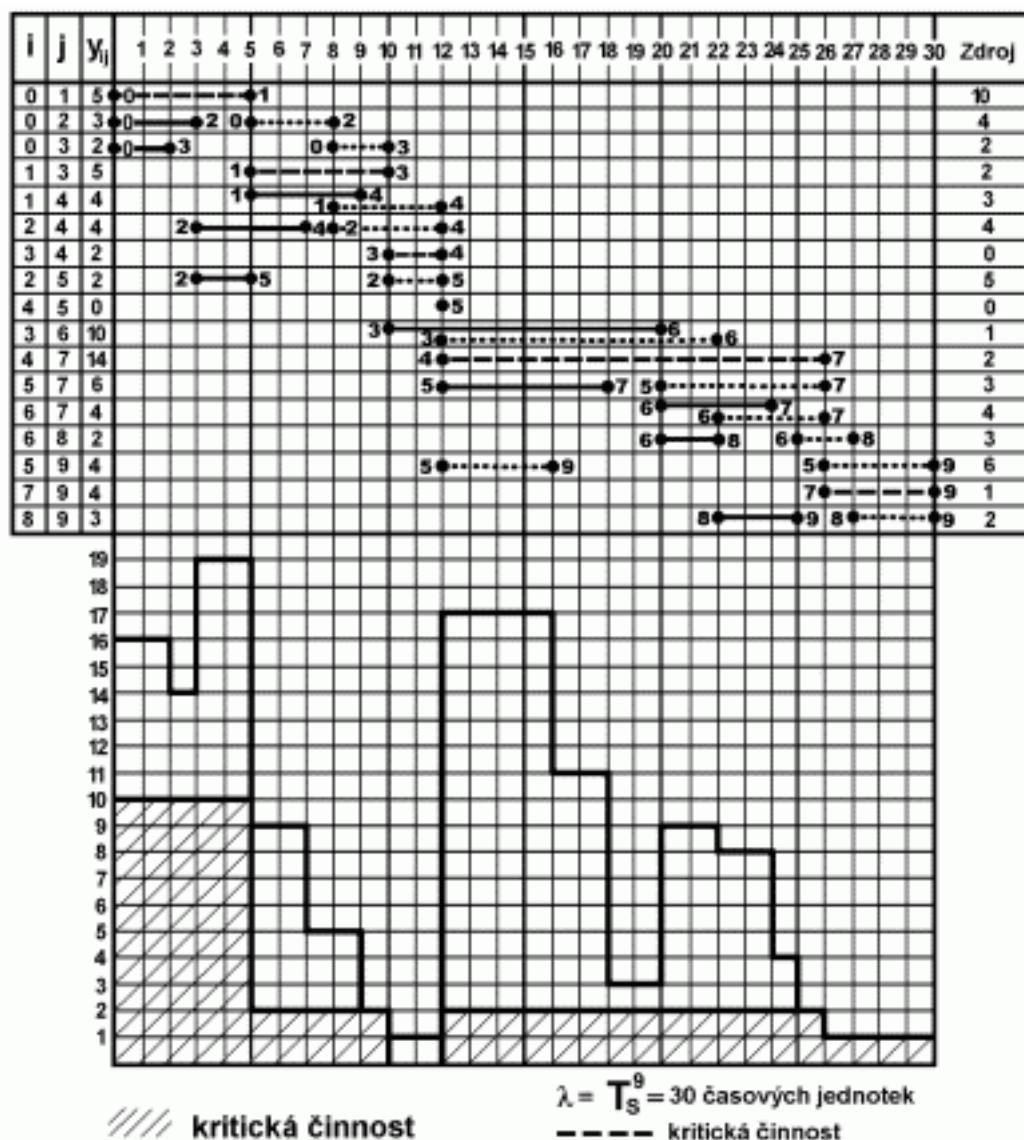
vzestupně podle počátečních uzlů i .

2. Jednotlivé činnosti zakresluje postupně formou harmonogramu, a to v nejdříve možných termínech zahájení, tj. T_E^i, T_E^j (činnosti jsou znázorněny plnou čarou). Uzly číslujeme stejným způsobem jako v síťovém grafu. Fiktivní činnosti, které nespotečbovávají čas, vyjadřujeme vertikálou, spojující příslušné uzly.

3. Jednotlivé činnosti zakreslíme v termínech nejpozději přípustných — T_L^i, T_L^j (činnosti jsou znázorněny přerušovanou čarou).

Z uvedeného postupu vyplývá, že činnost s časovou rezervou je v tomto pojetí znázorněna dvěma úsečkami, odpovídajícími poloze v nejdříve možných nebo nejpozději přípustných termínech. Upravený harmonogram teď informuje o všech termínech a časových rezervách. Přirozeně, že činnosti ležící na kritické cestě jsou znázorněny jednoznačně a v harmonogramu na sebe bezprostředně navazují. Další činnosti a uzly jsou odděleny úseky, které znázorňují časové rezervy a současně signalizují nevyužívání určitého zdroje. Těto vlastnosti je využito právě k řešení úlohy rozvrhu zdrojů.

Nyní je možné přistoupit s využitím uvedeného příkladu k řešení naznačeného úkolu, tj. dosažení žádoucího režimu využívání zdrojů. K tomu účelu je vhodné požadavky na zdroj zahrnout i do grafického popisu, tj. s vhodně odlišenou symbolikou, např. [5] označuje nárok na 5 jednotek zdroje — přiřadit je k době trvání činnosti v síťovém grafu, příp. i k odpovídající úsečce v harmonogramu. Obrazem využití zdrojů je histogram konstruovaný tak, že v jednotlivých časových obdobích sčítáme požadavky na zdroj u těch činností, které se právě realizují. Z histogramu odpovídajícího zadanému příkladu viz. obr. 3.23 je patrné, že např. v období prvních dvou časových jednotek



Seřazení činností bylo provedeno vzestupně podle j -tého uzlu (hlavní třídící hledisko) a uvnitř tohoto řazení vzestupně podle i -tého uzlu (vedlejší třídící hledisko).

Obrázek 3.23: Harmonogram a histogram technologického procesu pro vyrovnání zdrojů

souběžně probíhají činnosti (1, 2); (1, 3); (1, 4), jejichž celkový požadavek na kapacitu zdroje činí 16 jednotek. Z rozložení požadavků je dále vidět, že v průběhu 3.–5. časové

jednotky dochází ke špičkovému čerpání kapacit (19 jednotek), zatímco mezi 10.–12. časovou jednotkou úroveň zatíženosti zdroje klesá na dvě jednotky.

Z tohoto příkladu se dá usoudit, že se v praxi budou vyskytovat dvě skupiny problémů:

- rozvrh zdroje na jednotlivé činnosti tak, aby bylo zabezpečeno co nejrovnoměrnější čerpání bez prodloužení průběžné doby trvání projektu, jde o tzv. vyrovnávání zdrojů,
- kapacita zdroje je omezena a je třeba dosáhnout takového rozvrhu, aby doba trvání projektu byla minimální — rozvrh omezených zdrojů.

Obě uvedené úlohy plánování zdrojů jsou řešitelné výpočetními postupy postavenými na existenci histogramu využití zdroje. To znamená, že výchozím podkladem je úsečkový diagram, a to s popsanou úpravou, tj. s vyznačenými časovými rezervami. Poněvadž při obou úlohách se musí provádět posuny činností, je výchozí histogram konstruován tak, že jednotlivé činnosti (a tedy i spotřeba zdroje) jsou zahajovány v termínech T_E . Posuny činností jsou pak prováděny směrem doprava, čímž dochází k využívání celkových a volných rezerv.

I když máme vždy možnost využít celkové rezervy, snažíme se zpravidla nejprve posunout termín zahájení činností jen v rozsahu volné rezervy, protože v takovém případě nemusíme měnit termíny u žádné z následujících činností.

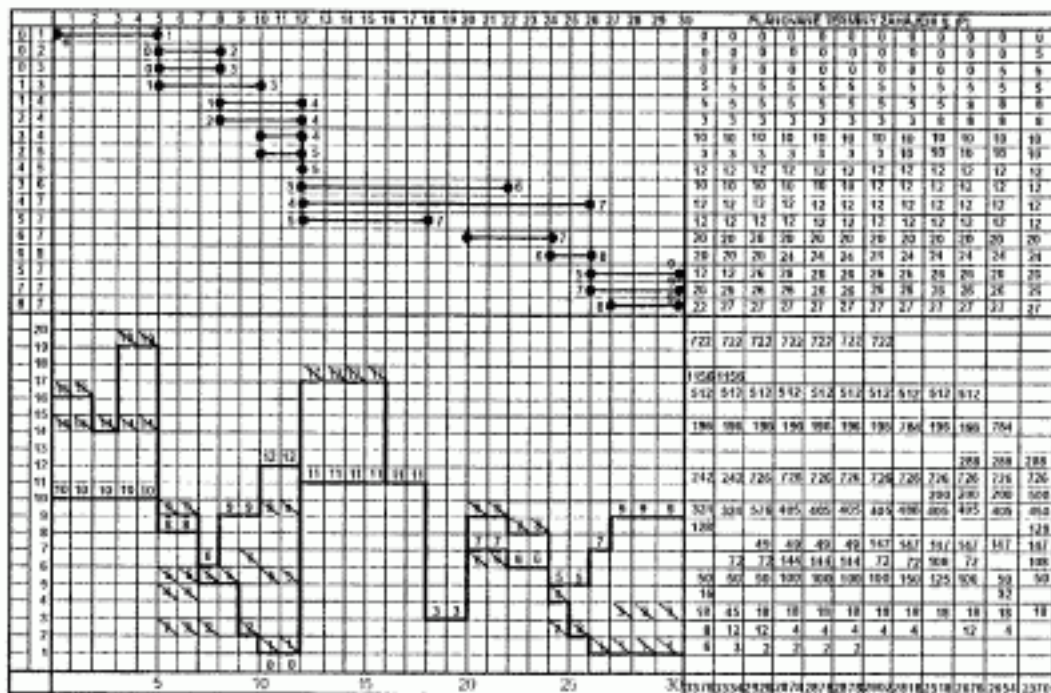
Při řešení úloh z oblasti plánování zdrojů je závažným problémem pořadí činností, které se promítá v uspořádání harmonogramu a tím také v histogramu využití zdrojů. Závažnost stanovení pořadí činností je dána tím, že obvykle každému uspořádání odpovídají jiné výsledky. Nejčastěji je seřazení činností prováděno podle již uvedeného pravidla, a to vzestupně podle koncových uzlů (tj. podle indexu j), případně podle počátečních uzlů, a to tehdy, vstupuje-li do daného uzlu více jak jedna činnost. Vedle zmíněného postupu existuje celá řada dalších kritérií řazení — velikost tzv. nejdelší zbývající cesty od počátečního uzlu činností do koncového uzlu grafu (Brooksův algoritmus) atd. Praxe ukazuje, že je výhodné provádět propočty postupně podle několika hledisek a zvolit nejvhodnější variantu.

Vzhledem k větší praktické využitelnosti se nyní zaměříme na řešení úlohy plánování zdrojů prvního typu, tj. vyrovnávání zdrojů. Známou metodou řešení úloh tohoto typu je Burgessův algoritmus, kde pro měření časového kolísání spotřeby zdroje je použito součtu čtverců požadavků na zdroj pro každý časový interval v histogramu. Jak známo, je výhodou tohoto měřítka progresivní pokles sumární hodnoty čtverců požadavků se zmenšováním kolísání spotřeby. V případě úplného vyrovnání nabývá tato hodnota minima. Za předpokladu, že máme k dispozici harmonogram s vyznačenými časovými rezervami, je tento postup charakterizován následujícími kroky:

1. Vycházíme od poslední činnosti v činnosti v harmonogramu, které (pokud není kritická nebo nemá pevně stanovené časové ukazatele) přiřadíme plánovaný termín zahájení tak, aby hodnota součtu čtverců požadavků na zdroj byla minimální. Jestliže existuje několik možností takového posunu, snažíme se stanovit termín zahájení co nejpozději.
2. V dalším kroku postoupíme k bezprostředně předcházející činnosti (nejblíže „vyšší“ činnosti v úsečkovém diagramu) a provedeme stejný postup jako v bodě 1. Při provádění posunu činnosti se snažíme využít případné volné rezervy vzniklé v předchozím kroku. Tímto postupem dojdeme až k první činnosti diagramu, čímž je zakončen první cyklus výpočtu.

3. Provádíme další cykly výpočtu (podle bodu 1 a 2) až nastane stav, kdy dalším posunem činností doprava nelze již více snížit sumární hodnotu čtverců požadavků na zdroj.
4. Podle povahy řešené úlohy (významnost zdroje na realizaci projektu) je možné provést výpočet podle bodu 1 až 3 pro jinou variantu uspořádání činností harmonogramu, přičemž hlavní třídící hledisko, tj. vzestupné řazení podle j -tého uzlu, zůstane zachováno.
5. Vyhodnotíme nejlepší variantu uspořádání získanou v krocích 1–4.

Praktická ilustrace uvedeného postupu je pro zadaný příklad na obr. 3.24. V první fázi řešení nejprve úsečkový harmonogram



Obrázek 3.24: Ilustrace Borgessova algoritmu

rozšíříme o sloupce, ve kterých budeme zaznamenávat plánované termíny zahájení činností. Ve stejných sloupcích na pravé straně histogramu pak budeme zaznamenávat hodnoty sumy čtverců požadavků na zdroj. Každý sloupec pak odpovídá jedné variantě uspořádání harmonogramu, tj. posunu jedné činnosti. Při vlastním provádění výpočtu je výhodné uvádět sumu čtverců požadavků na zdroj na příslušnou úsečku histogramu. Při změně, tj. při posunu činností, původní hodnotu škrtneme a vypisujeme novou hodnotu na odpovídající úsečce. Z histogramu je pak patrné jak výchozí, tak i konečné řešení. Naproti tomu úsečkový diagram zobrazuje pouze řešení konečné. Pomocí údajů ve sloupcích úsečkového diagramu je však možné snadno vysledovat postup výpočtů.

Z uvedeného příkladu je patrné, že původní uspořádání činností bylo značně nevyrovnané, zejména v rozmezí od 5. do 15. časové jednotky. Postupným posouváním činností (s výjimkou kritických) bylo dosaženo stavu, kdy čtverec požadavků dosáhl

hodnoty 2370 a rozložení požadavků nevykazuje již takové výkyvy jako v počátečním stavu.

3.8 Plánování času vedoucího pracovníka

Úspěšný postup po žebříčku služební kariéry na vedoucí funkce s sebou přináší i řadu obtíží. Tou nejčastější je stále se zvětšující rozpor mezi narůstajícím počtem úkolů a neměnnou délkou pracovní doby. Vedoucí funkce však znamená nejen další úkoly, ale i nepředvídatelné události jako jsou např. návštěvy, telefonáty, kontakty s podřízenými apod. Zmíněný rozpor se tak mění přímo v konflikt. Tradiční přístupy vedoucích k řešení tohoto problému lze stručně charakterizovat takto:

- pracovat déle,
- pracovat rychleji,
- pracovat déle a rychleji.

Již na první pohled jsou tyto „strategie“ nevyhovující. Je proto překvapující, kolik vedoucích pracovníků, velitelů a manažerů všeho zaměření se pokouší zdolat své pracovní zatížení těmito absurdními postupy. Svědčí o tom číselné údaje získané z dotazníkového šetření provedeného u manažerů v civilním sektoru ČR (viz tabulka 3.1).

Počet odpracovaných hodin týdně	Rozložení
méně než 50	2
50 – 59	28
60 – 69	45
70 – 79	22
80 a více	3

Tabulka 3.1: Počet odpracovaných hodin týdně

Současně je rozložení počtu odpracovaných hodin dokladem toho, že problém času vedoucích pracovníků je sice obecně znám, avšak jak v teorii, tak i v praxi managementu je mu věnována menší pozornost než třeba přístupům k optimalizaci spotřeby zdrojů. Množství nejrůznějších receptů na ovládnutí vlastního času, které se zejména v posledním období objevily ve formě popularizujících příruček, obvykle selhává. Je tomu tak proto, že na rozdíl od jiných zaměstnání se vedoucí pracovník–manažer svojí náplní práce výrazně odlišuje.

3.8.1 Vedoucí pracovník jako specifická profese

Okruh činností ve většině pracovních zařazení s vysokoškolskou kvalifikací má charakter systematické a opakované aplikace teoretických poznatků v určitém vědním oboru na řešení problémů v dosti jednoznačně a úzce vymezené sféře života organizací a společnosti. Jak již bylo uvedeno v úvodní části skript, je pro management charakteristické naplňování manažerských funkcí. Jejich obsahem jsou činnosti, které mají vedle velmi širokého odborného spektra výrazné rysy nerytmičnosti, rozmanitosti a nepředvídatelnosti jak v čase výskytu, tak i v době trvání. Řada studií dokonce dokazuje, že

neexistuje žádné typické uspořádání dne vedoucího pracovníka. Již z této velmi hrubé charakteristiky lze vyvodit závěr, že přístupy k efektivnímu využívání času manažera nemohou vycházet z tradičního organizování pracovních úkolů v časové závislosti. Východisko lze hledat v dostatečném docenění faktorů, které ovlivňují časový režim práce vedoucího pracovníka. Ten nejpodstatnější naznačuje známý teoretik managementu P. Drucker ve svém pojetí osobnosti úspěšného manažera. Za hlavní předpoklad dosažení úspěchu považuje orientaci na dosahování žádoucích změn v řízené organizaci.

Za změnu je v tomto případě třeba považovat uskutečnění takového rozhodnutí, které svojí výjimečností, vynalézavostí a originalitou přináší organizaci výrazné výhody oproti jejímu okolí. Není pochyb o tom, že formulovat rozhodnutí tohoto druhu vyžaduje schopnost vytváření vlastních, ambiciózních a všeobecně přijatelných vizí budoucího vývoje. Životopisy vynikajících jedinců potvrzují obecně známou pravdu o tom, že úspěchů dosahují ti, kteří si dovedli zcela jednoznačně vytýčit své cíle a nedali se odradit od jejich naplňování. Jedinci tohoto ražení nemohou neustále upadat do pochybností o užitečnosti či neužitečnosti svého počínání, nenechají se zaskočit neočekávanými událostmi ani zatáhnout do neproduktivních aktivit. Je to dáno tím, že vše, co každodenní život přináší, poměřují a zjišťují, nakolik jde o záležitosti významné s ohledem na jejich vytčené cíle. Průmět této zkušenosti do managementu má kardinální význam právě pro efektivní využívání času. Teprve v těchto dimenzích uvažování se dají reálně docenit specifika času jako ekonomického zdroje. Z mnoha nejruznějších charakteristik, včetně onoho známého „čas jsou peníze“, je užitečné pozastavit se nad následujícími:

- čas je každému naprosto spravedlivě přidělen. Není možné ovlivnit, kolik jej spotřebujeme, avšak je možné ovlivnit to, jak svůj čas využijeme. Někdo si večer s uspokojením uvědomuje, co užitečného vykonal, zatímco jiný rozmrzele zjišťuje, že den uplynul, aniž cokoliv kloudného udělal;
- čas platíme hodinami a dny svého života a pokud toto vyjádření nepostačuje, pak jde o hodnoty práce, kterou je možné vykonat;
- čas ubíhá kontinuálně, nedá se vrátit, nepodléhá inflaci, inovacím a různým módním vlnám. Neustále se spotřebovává, ať je využíván racionálně nebo proplyne bez užítku.

Dosáhnout úspěchu na kterékoliv úrovni managementu tedy předpokládá vytvoření vlastní vize profesionální, ale také současně i osobní budoucnosti. Takto získaný nadhled umožňuje odlišovat podstatné od nepodstatného a tak vlastně řídit svůj čas. Úspěšnost vedoucího pracovníka nemůže být tedy měřena výkonností, kdy jde o to dělat věci správně, ale efektivností, spočívající v tom, že se dělají správné věci. Právě zde je jádro specifik profese manažera jakéhokoli zaměření, od kterého se odvíjí i časový režim v pracovním a osobním životě. Nezbytnými kroky ke zvládnutí času a současně ke kariéře vynikajícího vedoucího pracovníka jsou pak:

1. Správné vymezení cílů — pracovních i osobních.
2. Průběžná analýza spotřeby času.
3. Časové plánování.

Dodržení tohoto postupu ve své podstatě znamená zavedení jednoduchého a přehledného systému do každodenního života, který umožní odstranit chaos, živelnost a tím plýtvání časem. Pak teprve bude možné:

- dělat správné věci,
- dělat je v pravý čas a na správném místě,
- pracovat racionálně, rychle a kvalitně v takto stanoveném pořadí.

Bylo by málo platné pracovat rychle a kvalitně, pokud se nebudou dělat věci, které jsou správné.

3.8.2 Stanovení cílů v časovém plánování

Určit, co je tou správnou věcí a stanovit tak cíl, je vlastně popisem situace, která by v budoucnosti měla nastat. K tomu, aby mohla tak zásadním způsobem ovlivnit časový režim pracovního i osobního života, musí být splněno několik důležitých podmínek.

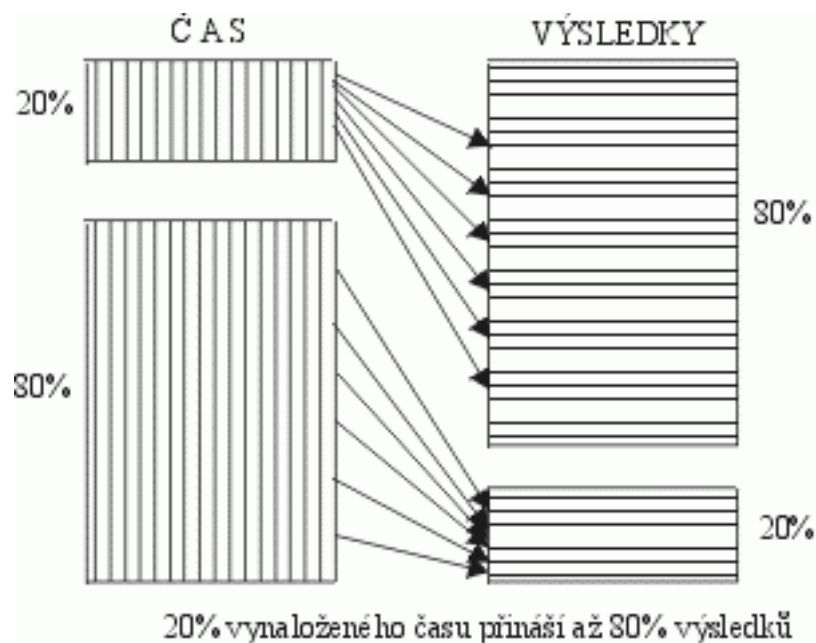
1. Cíl musí být dostatečně náročný, aby mobilizoval síly a nutil k vysokému výkonu.
2. Cíl musí být v souladu s cíli organizace, aby byl široce akceptovatelný a působila motivace očekávaného uznání okolí.
3. Při stanovení cíle je nutné vycházet z objektivního a rozvážného posouzení vlastních schopností i předpokládaných vnějších vlivů.
4. Je třeba stanovit termín splnění, případně časový plán, a současně zajistit měřitelnost a hodnotitelnost toho, jak je cíle dosahováno.
5. Cíl by měl být výstižně formulován a zapsán. Text si lze připomínat.

Uskutečnění budoucí vize je podmíněno absolvováním celé řady dílčích etap ukončených cíli, které se obvykle vzájemně doplňují a lze je uspořádat do hierarchické struktury z věcného i časového hlediska. Dělení cílů pak musí respektovat nejen jejich věcný charakter, ale i časovou posloupnost. Při rozdělení cílů z časového hlediska se projeví, že rozhodující cíle mají dlouhodobý charakter a jejich dosažení je třeba rozložit na delší časový úsek. Protože konkrétní aktivity jsou prováděny v reálném čase, je vhodné tyto cíle rozpracovat na další nižší úroveň s bližším časovým horizontem. Při splnění krátkodobého cíle, který je součástí cíle dlouhodobějšího, je pak větší šance postoupit na vyšší úroveň a přiblížit se realizaci dlouhodobého a také „globálního“ cíle. Nikoliv náhodou je tento postup stanovení cílů obdobný známé metodě „řízení podle cílů“ (Management by Objectives), který vyúsťuje v tzv. strom cílů.

Doposud byla rozebírána věcná a časová stránka dělení cílů. V uskutečňování krátkodobých cílů se však naráží na řadu komplikací působených výskytem nejrůznějších a často nepředvídaných událostí. Za těchto okolností není zpravidla uplatňován rozumný systém stanovení priorit. Nejčastěji se takto vzniklé úkoly vyřizují podle naléhavosti, méně často podle pořadí, ve kterém přišly. Zcela opomíjeno zůstává hledisko důležitosti, přitom právě toto kritérium je možné nejčastěji provázat s profesními i osobními cíli. Významným motivem k uplatňování kritéria důležitosti je tzv. Paretův princip. Tento italský ekonom 19. století statistickými výzkumy zjistil, že 20% obyvatelstva spotřebuje 80% národního důchodu. Poměr 80:20 se pak ukázal statisticky významný natolik, že se potvrdilo

- v obchodě, kde 20% zákazníků nebo zboží přináší 80% obratu,
- ve výrobě, kde 20% výrobních chyb je příčinou 80% všech zmetků,

- ve zpravodajství, neboť 20% informačních zdrojů poskytuje 80% zpráv,
- ve služebních pohovorech, ve kterých 20% doby jednání přináší 80% všech závěrů apod. (viz obr. 3.25).



Obrázek 3.25: Paretův princip

Praktická interpretace Paretova principu pro stanovení priorit úkolů podle jejich důležitosti pak vlastně znamená nalézt těch 20% úkolů, které při svém splnění v 80% přispějí k naplnění cílů.

Vhodnou pomůckou při aplikaci Paretova principu na rozhodování o prioritách je odpověď na následující otázky:

1. Jaké jsou moje cíle?
2. Který z osobních a profesních cílů je pro mě v současnosti nejdůležitější?
3. Co přináší největší užitek pro mě a moji organizaci?
4. Obsahuje daný úkol něco, co pomáhá naplňovat jiný cíl?
5. Je daný úkol v souladu s ostatními cíli, a to jak časovým, tak obsahovým?
6. Je pro plnění daného úkolu ten správný čas — není příliš brzo nebo příliš pozdě?
7. Vede tento úkol reálně k použitelným výsledkům?
8. Dá se požadovaných výsledků dosáhnout jinak než plněním zadaného úkolu?

Užitečné je tuto sérii otázek doplnit otázkami kladenými z odlišného úhlu pohledu, a to pro případ, že by bylo přijato rozhodnutí úkol nesplnit.

1. Ohrozím tím dosažení nějakých cílů a pokud ano, tak jakých a jaká je jejich důležitost?
2. Jaké ztráty a problémy vzniknou organizaci?
3. Jaké ztráty a problémy vzniknou mně?
4. Dá se nesplnění úkolu v budoucnu nějak nahradit a jak?

3.8.3 Analýza hospodaření s časem

Základním předpokladem pro racionální analýzu spotřeby času je zavedení evidence, zachycující veškeré činnosti, které jsou během dne prováděny včetně přestávek, rozhovorů s kolegy, kouření, pití kávy apod. Každou činnost je třeba doplnit dobou trvání a dalšími údaji charakterizujícími např. její závažnost či možnost delegování na podřízeného.

Tak je možné přímo charakterizovat činnosti, jejichž vykonávání je neúčelné, stejně tak i podchytit drobná vyrušení způsobující ztrátu kontinuity v rozpracované záležitosti. Tato fáze analýzy je poměrně obtížná a vyžaduje značnou dávku sebekázně.

Dalším krokem je zhodnocení skutečného stavu hospodaření s časem na základě zpracování údajů v záznamových listech. Každá zaznamenaná činnost je posouzena, zda:

- bylo možné se jí vyhnout?
- bylo možné její přenesení na podřízeného?
- byla spotřeba času odůvodněná?
- byla v souladu s funkčními, resp. osobními cíli?

V závěru analýzy se provede souhrnné vyhodnocení odpovídající na otázky:

- kolik času bylo věnováno důležitým činnostem?
- kolik času bylo ztraceno zbytečnými činnostmi?
- jaké pravidelnosti se vyskytují v záznamech o spotřebě času?
- kdy jsou období nejvyšší produktivity?
- kdy dochází k útlumu?
- kde dochází k nejvyšším časovým ztrátám?
- co je nejvýznamnější rušivý vliv?

Tyto rozbory je nejvýhodnější provádět každodenně nejlépe po ukončení pracovní doby a na jejich závěr vyvodit opatření, které by v následujícím dni mělo přispět ke zlepšení.

3.8.4 Zpracování časového plánu

Obecně je důležitost časového plánování úměrná zastávané funkci v organizaci. Výkonný pracovník, kterému jsou přidělovány úkoly každodenně, nemá obvykle potřebu vylepšovat svůj časový režim, zatímco na vyšších řídicích funkcích se zvyšuje zodpovědnost za plnění cílů a vedoucí pracovník je vystavován tlaku úkolů a událostí vyžadujících rozhodování, a to je nemyslitelné bez plánování času. Samozřejmě, že není možné do časového plánu zahrnout mimořádné a neplánované aktivity. Reálně je však snižovat podíl neplánovaných činností na únosnou míru tak, aby zbylá časová kapacita byla pod kontrolou plánu. Výzkumy prováděné ve vyspělých zemích potvrzují názor řady odborníků — v oblasti úrovně řídicí hierarchie by měl trávit alespoň 50% svého času na plánovaných úkolech.

Důležitým předpokladem racionálního časového plánování je vytvoření přehledné informační základny. Měla by splňovat tyto předpoklady:

1. Musí obsahovat všechny informace důležité pro splnění osobních i pracovních cílů.
2. Musí mít úzký vztah na plánování času.
3. Musí být průběžně aktualizovaná.

Informační základna by měla být součástí písemných podkladů časového plánování (diáře, zápisníku apod.). Do jejího obsahu patří zpravidla:

1. Klíčové oblasti představující hlavní zájmové sféry pracovního i osobního života, od kterých se odvíjí vymezení cílů. Jde v podstatě o jádro časového plánování, neboť určením a průběžným aktualizováním klíčových oblastí se vytváří perspektiva osobního vývoje. Usnadňuje se tak rozhodování o důležitosti a aktuálnosti toho, co je třeba udělat. Za klíčové oblasti se doporučují např.:
 - důležité úkoly související s významným růstem odborné kvalifikace,
 - studium,
 - činnost ve volném čase.
2. Seznam akcí, které jsou plánovány na delší dobu dopředu (konference, služební cesty).
3. Přehled pravidelně se opakujících akcí (porady, periodické hodnocení).
4. Diář k zabezpečení přehledu na delší období.
5. Denní diář.
6. Zápisník pro strukturovaný zápis poznámek ze schůzek, nápadů, drobných úkolů atd.
7. Soubor potřebných dat a údajů — adresář, data narození spolupracovníků apod.

Pokud vedoucí pracovník tyto základní informace má stále při sobě, může si řešení jednotlivých problémů promýšlet kdekoliv, např. i při cestách do zaměstnání. Pro koncepční rozhodování takové informace zpravidla postačují a nedochází k utápění se v detailech.

Zpracování časových plánů

Plán je možné zpracovat na různá období dopředu. Pro přehled o naplňování dlouhodobých cílů v klíčových oblastech je zapotřebí plánovat nejméně s roční periodou. Pro řízení konkrétních aktivit se využívají měsíční a týdenní plány. Nejdůležitějším předpokladem úspěšného časového plánování je však rozvržení času na každý jednotlivý den. Vyplývá to z několika skutečností:

- den je nejmenší a tedy i nejsnáze přehlednutelná jednotka systémového časového plánování,
- při neúspěchu v plnění plánu v jednotlivém dni je možné zopakování,
- nezvládnutí denního plánování znamená i nezdár v plánování delších časových úseků.

Realistické denní plánování by mělo:

- obsáhnout pouze ty úlohy, které je možné zvládnout,
- být neustále koordinováno s klíčovými oblastmi osobního a profesního růstu a dalšími údaji, které obsahuje informační základnu.

Konkrétní postupy zpracování denního plánu lze rozložit do následujících kroků.

1. Vypsání všech aktivit, které je zapotřebí v daném dni vykonat. Vedle úkolů, které plynou z dlouhodobějších plánů a informační základny, to jsou:
 - nevyřízené záležitosti z předchozího dne
 - nově vyvstalé úkoly pro uvedený den
 - termíny, na které je třeba dbát,
 - telefonáty a korespondence, které je třeba vyřídit
 - periodicky se opakující úkoly a aktivity — porady, hlášení atd.
2. Každou plánovanou aktivitu je třeba ohodnotit odhadem doby trvání a současně také i významem. Zhodnocení důležitosti plánované činnosti má pro plánování času základní význam. Hodnotová analýza využití času vedoucích pracovníků totiž prokázala, že podíly velmi důležitých činností (označení symbolem **A**), činností důležitých (symbol **B**) a těch méně důležitých (**C**) na věcném využití času jsou v obráceném poměru k jejich významu. Výsledkem těchto rozborů je tzv. ABC — analýza (viz obr. 3.26), umožňující provést potřebné odhady pro denní plán.
3. Rozdělení času pro denní plán by mělo sestávat ze tří bloků:
 - plánované aktivity cca 60% času, což odpovídá:
 - 1–2 úkolům typu A, v nichž by doba trvání neměla přesáhnout 3 hod,
 - 2–3 úkolům typu B s celkovou dobou trvání do 1 hodiny
 - rutinním záležitostem s trváním do 45 minut,
 - neočekávané aktivity cca 20% času,
 - spontánní a sociální aktivity — cca 20% času.

65%	20%	15%
A velmi důležité	B důležité	C nedůležité (trivia)
15%	20%	65%

Obrázek 3.26: ABC — analýza

4. Kontrola a hodnocení nevyřízených úkolů, které se vícekrát objevily v denním plánu se zvážením jejich reálnosti, případně možnosti delegování na podřízené.

Možné uspořádání formuláře denního plánu je uvedeno na obr. 3.27.

Vedle úkolů, které předem plynou z informační báze, vzniká celá řada dalších. Takové aktivity je pak třeba posoudit podle toho, jaký mají vztah ke stanoveným cílům a teprve poté zvážit jejich zařazení do informační báze nebo do některého z plánů. Podobně se mohou objevit i nové skutečnosti, které přímo nebo nepřímo ovlivňují cíle a je pak zapotřebí stanovit priority a vymezit strategie. Důsledkem je potřeba průběžné aktualizace informační báze.

Při plánování na delší období je nutné věnovat určitý čas na:



- zhodnocení plnění úkolů v uplynulém období
- přenesení úkolů z informační základny do zpracovávaného plánu.

Užitečné je v této souvislosti formulovat odpovědi na otázky:

- co bylo v uplynulém období uděláno dobře, co špatně,
- proč tomu tak bylo,
- k jakým hlavním chybám došlo,
- jaké jsou možnosti odstranění těchto chyb,
- kde jsou největší rezervy,
- které úkoly nebyly splněny a proč?

Roční plánování se provádí na konci předchozího roku nebo při významné životní změně. Hlavní činností je modifikace a aktualizace informační základny, neboť je zapotřebí rozhodnout o tom, které hlavní cíle zůstávají hlavními i nadále a které je možné vyřadit i s neaktuálními údaji.

Měsíční plánování vychází z ročního plánu a informační základny a provádí se na konci předchozího měsíce. Obdobně je tomu i u týdenního plánování, které však v případě dobrého měsíčního plánování není nutné provádět.

TERMÍNY		OK	✉	☎	KONTAKTY
09-10 ³⁰	 termíny pro sebe				
	 termíny pro jiné				
		Prio- rita	čas podm.	ÚKOLY	
		A	1,5		
		B	0,5		
		C	1		
		STATISTIKA			
		Návštěv		///	
		SOUKROMÍ			
		Květiny manželce			
		DENNÍ CÍL			
		Uvažuji a jednám pozitivně			

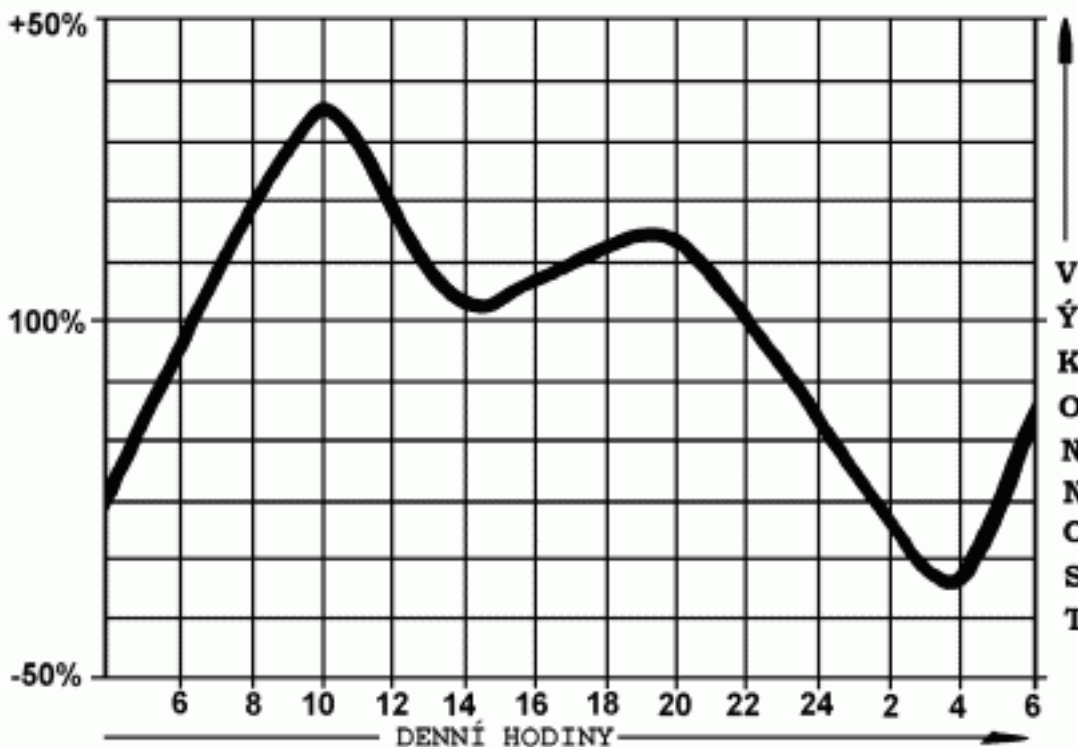
Obrázek 3.27: Možné uspořádání formuláře denního plánu

3.8.5 Doporučení k časovému plánování

Zahrnutí křivky výkonů

Každý člověk má v průběhu dne určité výkyvy ve své výkonnosti. Jsou dány biologickými procesy probíhajícími v lidském organismu a jako takové mají svůj

řád a lze je předvídat. Statistická, denní průměrná připravenost k výkonům a šíře výkyvů se dá charakterizovat grafem na obr. 3.28 zobrazujícím tzv. normovou křivku REFA.



Obrázek 3.28: Graf průměrné denní pohotovosti k výkonům („REFA“)

Přes rozdíly dané individuální dispozicí se dají vyvodit některé obecně platné závěry.

- Nejvyšší výkonnosti lze dosáhnout pouze v dopoledních hodinách.
- Po obědě nastává obecně známý odpolední pokles, který není možné ani vhodné eliminovat stimulatory, jako je káva, čaj apod.
- Určitý vzestup výkonnosti v pozdějším odpoledni je vystřídán poklesem, který po půlnoci dosahuje svého absolutního minima. (maxima?)

Pro osobní plánování je důležité poznat vlastní denní rytmus a pak naplánovat jednotlivé úkoly A, B i C do období s odpovídající hladinou výkonnosti.

Uvážení vlivu koncentrace a vyrušování

Při dlouhotrvající intenzivní práci, konané bez přestávky, dochází k poklesu výkonu i koncentrace. Zvyšuje se pak četnost chyb. Důležité je proto zařazování přestávek, které z tohoto pohledu jsou důležité k relaxaci a obnovení energie pro další práci. Uvedený fakt potvrzuje i graf úrovně koncentrace v průběhu hodinové činnosti uvedený na obr. 3.29.



Obrázek 3.29: Hodnoty koncentrace v průběhu 60 minut

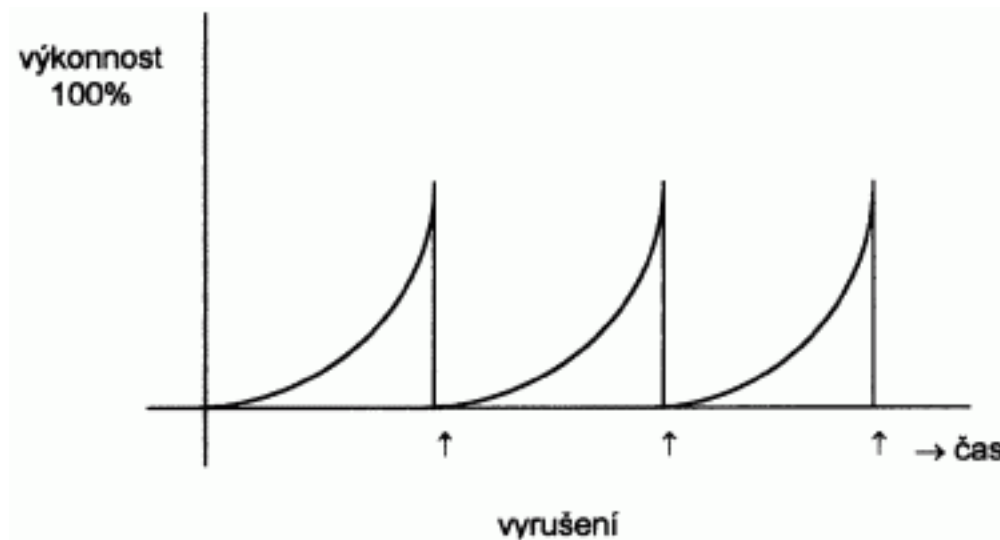
Výzkumy prokázaly, že nejlepší hodnoty relaxace jsou dosahovány v režimu hodinové pracovní činnosti, střídané přestávkami v době trvání do 10 minut. Při delších přestávkách se efekt obnovení sil na původní úroveň již nedostavuje.

Obdobně jako dlouhodobé koncentrování na určitý pracovní úkol má negativní dopad i vyrušování. Důsledky vyrušování se projevují ve známém efektu „pilového listu“. V případě vyrušení, byť i jen na krátký okamžik, je k obnovení původní výkonnosti zapotřebí dostatečný „náběhový čas“ — viz obr. 3.30.

Vyrušováním dochází ke značným ztrátám, které se u vedoucích pracovníků mohou pohybovat v rozmezí až do 25% pracovní doby.

Rezervace „tiché hodiny“

Charakter průběhu výkonnosti v průběhu pracovní doby, resp. dne, nutnost řešit závažné úkoly bez vyrušování, jsou důvody, které vyúsťují v opodstatněnost vyhrazení doby, ve které by bylo možné pracovat s nejvyšším nasazením. Organizačně je třeba tichou hodinu plánovat stejně jako jiné důležité termíny. Její začlenění do denního rozvrhu je vhodné provést tak, aby odpovídala období „chudému“ na možnosti vyrušování. Do takového období je pak možné plánovat úkoly typu A, zatímco ostatní úkoly a aktivity je možné přesunout do jiných časových úseků.



Obrázek 3.30: Efekt pilového listu

Problémy ke studiu:

1. *Specifika profese vedoucího pracovníka.*
2. *Význam stanovení cílů a Paretův princip.*
3. *Zásady zpracování časového plánu.*

3.9 Plánování a měření pracovního času

Čas představuje omezený disponibilní zdroj pro realizaci projektu stejně jako kapitál, materiál, energie nebo pracovní síla, ale v jednom je unikátní — nelze jej zastavit a uložit do zásoby. Význam času byl vždy evidentní, ale dnes to platí mnohem více, protože technika, obchod, finance, poznání i rozhodování se vyvíjí a mění podstatně rychleji vlivem nových informačních technologií. Nízké výrobní náklady, které jsou předpokladem nízkých prodejních cen, jsou nepochybně stejně jako jakost pro úspěšné podnikání důležité, ale ukazuje se, že v konkurenčním prostředí se může stát rozhodujícím faktorem čas - kdo nepřijde se svým výrobkem nebo službou včas, nemusí dostat příležitost vůbec.

Ještě výraznější a v extrémních souvislostech přímo fatální význam má faktor času ve vojenství. Celá desetiletí globální jaderné konfrontace byla charakteristická snahou dosažení strategické výhody včasným, respektive tzv. předstihovým jaderným úderem, eliminujícím podstatnou část ničivého potenciálu protivníka. Doba letu jaderných raket k cíli se stala časovým limitem nejen pro odvetné odpálení raket, ale i pro plánované vyvedení vojsk z prostoru mírové dislokace nebo pro realizaci opatření k ochraně civilního obyvatelstva.

Význam časového faktoru ve vojenské oblasti lze ilustrovat i příkladem blízkým běžným pracovním procesům. Příprava bojového letounu k letu vyžaduje provedení celé řady operací — doplnění paliva a stlačených plynů, kontrolu funkčnosti hlavních

skupin, vyzbrojení letounu kanonovým střelivem, leteckými raketami a pumami — přičemž celková doba přípravy vyplývá z dob dílčích operací a možnosti jejich paralelního a sériového provádění. Aplikací metod průmyslového inženýrství na proces přípravy k letu bylo dosaženo v 60-tých letech v izraelském letectvu doby přípravy pod 10 minut, umožňující s dostatkem záložních pilotů provést 8–10 opakovaných vzletů na každý letoun v porovnání s 2–3 vzlety letounů egyptského letectva, a tedy zajistit vzdušnou převahu i při nižších počtech bojových prostředků.

3.9.1 Plánování pracovních směn

Plánování pracovního času (na rozdíl od technologického času v procesech bez účasti lidského činitele) musí respektovat fyziologické možnosti lidské pracovní síly. Možná délka pracovního dne a týdne je ovlivněna řadou faktorů, jako jsou intenzita práce, kvalita práce, pracovní podmínky, motivace. Zpravidla se považuje za horní mez trvalého výkonu práce 48 hodin týdně a 9 hodin denně a povolené odchylky od zákonem stanovené délky pracovního dne a týdne jsou jako výjimky upraveny legislativně. Ve zvláštních podmínkách a extrémních situacích, za jaké je možno považovat vedení bojové činnosti nebo vojenský výcvik, mohou být uvedené limity překročeny, ale jako mezní hodnotu je nutno respektovat minimální dobu spánku. Z experimentů provedených v armádě USA vyplynuly možnosti vedení bojové činnosti v závislosti na době spánku (tab. č. 3.2).

hodin spánku za 24 hod	bojové nasazení
8	neomezené
4–5	po 5–6 dnech pokles akceschopnosti
< 4	pokles akceschopnosti po 2–3 dnech, nebezpečí zhroucení v příštích 2–3 dnech

Tabulka 3.2: Závislost doby spánku a bojového nasazení

Organizace pracovního času v rámci týdne je jednoduchá, pokud se pracovní týden kryje s kalendářním týdnem, a tedy pracovní cyklus je přerušen dny pracovního klidu. Složitější je organizace pracovního času pro kontinuální pracovní proces (což odpovídá i bojové pohotovosti), kde je nutno zajistit střídání několika pracovníků v trojsměnném provozu v průběhu celého týdne (včetně dnů pracovního klidu).

Pro střídání 4 pracovníků A, B, C, D se 40 hodinovým pracovním týdnem se používají systémy s cyklickými nebo prokládanými směnami. U cyklických směn následují vždy po dvou ranních, dvou odpoledních a dvou nočních směnách dva dny volna. Rozvrh směn je pro tento případ v tab. 3.3.

U prokládaných směn následují dny volna vždy po sérii ranních, odpoledních nebo nočních směn — viz tab. 3.4.

S prací na noční směny je spojena řada problémů. Experimentálně bylo prokázáno, že člověk se sice na noční práci může adaptovat bez vlivu na zdraví a výkon, ale vyžaduje to splnění několika předpokladů: odpovídající podmínky pro odpočinek ve dne, obdobné chování kolektivu, ve kterém žije a dostatečně dlouhou adaptační dobu. Přesto je produktivita noční práce nižší (o 20–30% ve strojírenské výrobě) a měla by

	Po	Ú	St	Č	Pá	So	Ne	Po	Ú	St	Č	Pá	So	Ne
ranní	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A	D	D	C	C
odpolední	B	B	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A	D	D
noční	C	C	B	B	A	A	D	D	C	C	B	B	A	A

Tabulka 3.3: 8-týdenní cyklus

	Po	Ú	St	Č	Pá	So	Ne	Po	Ú	St	Č	Pá	So	Ne
ranní	A	A	A	A	A	A	D	D	D	D	D	D	C	C
odpolední	C	C	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A
noční	D	D	D	D	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B

Tabulka 3.4: 40-týdenní cyklus

být vyloučena těžká práce nebo práce namáhající lidské smysly. U přerušitelné práce je proto nutno hodnotit jak přínos z využití výrobního zařízení, tak pokles produktivity práce, vícenáklady na osvětlení a příplatky na noční práci.

Plánování pracovních přestávek

Organizace pracovního času v rámci pracovní směny je otázkou poměru času práce a přestávek na odpočinek a umístění přestávek v průběhu pracovní směny. Každá práce přináší po určité době únavu, která postupně snižuje výkon. Odstranění nebo snížení únavy během přestávky ovlivňuje příznivě stabilitu pracovního výkonu, která plně kompenzuje časové ztráty přestávek. Současně přestávky snižují jednotvárnost práce a tím zvyšují pracovní motivaci. Podle délky přestávky na odpočinek se rozlišují přestávky:

- velmi krátké (od několika vteřin do 2–3 minut),
- krátké (3–10 minut),
- dlouhé (delší než 10 minut).

Velmi krátké přestávky jsou nutné především u práce svázané pracovním rytmem, kde představují rezervu zajišťující plynulost pracovního procesu. Krátké přestávky se používají pro většinu typů práce, dlouhé přestávky jsou důležité především u fyzicky namáhavé práce.

Přestávky se dále rozlišují na organizované a neorganizované. Neorganizované přestávky si určuje pracovník libovolně a jejich vznik je vyvolán zpravidla pocitem únavy, zatímco organizované přestávky mohou únavě předcházet. Organizované přestávky zpravidla spotřebují méně času a mají zřetelnější efekt. Působí také psychologicky na pracovníka, který zvyšuje svůj výkon před přestávkou v očekávání konce práce. Neorganizované přestávky mají individuální charakter, což může pozitivně ovlivňovat pracovní výkon.

Obecně platné pravidlo pro stanovení délky, počtu a rozdělení přestávek je obtížně definovatelné, proto je nutno brát v úvahu konkrétní charakter práce. Protože efekt regenerace je největší na počátku přestávky, bylo by možno usuzovat, že častější krátké

přestávky jsou výhodnější než jedna dlouhá. Na druhé straně je ale nutno vzít v úvahu, že po každé přestávce následuje fáze „znovuzpracování“, což je důležité u prací vyžadujících náročnější dovednosti. Jestliže je práce přerušována každou hodinu, přestávka by neměla být delší než 3–5 minut, po dvou hodinách ne více než 10 minut — u fyzicky náročné práce ale více. Rozdělení přestávek by mělo respektovat i kolísání pracovní výkonnosti v průběhu dne (viz obr. 3.28) ovlivněné třemi základními faktory:

- biologický rytmus lidského těla (souvisí s příjmem stravy a spánkem),
- počáteční zacvičovací fáze po každém přerušení práce a následné zvyšování výkonu,
- růst únavy v průběhu směny negativně ovlivňující výkon.

Dále působí i jiné faktory: charakter práce (např. vázaný rytmus práce na lince), podmínky pracovního prostředí (světlo, teplota, čistota), motivace atd.

Důležitý je rovněž způsob odpočinku během přestávky — pasivní u fyzicky náročné práce, aktivní i duševní nebo smyslově náročné práce. U méně náročné práce (nelze ztotožňovat s duševní prací!) postačí jedna přestávka na jídlo a tělesné potřeby.

3.9.2 Měření pracovního času

Základem racionálního plánování a organizace práce je objektivní informace o spotřebě pracovního času, ať již v průběhu pracovního dne nebo v jedné operaci. Doménou technik měření pracovního času je průmyslové inženýrství, které se zabývá navrhováním, zlepšováním a instalováním integrovaných systémů lidí, materiálu, strojů a zařízení. Tato definice byla formulována již v polovině 50-tých let společností Institute of Industrial Engineers. Útvary průmyslového inženýrství jsou zavedeny ve všech průmyslově vyspělých zemích a objevily se i v našich podnicích, do kterých vstupuje zahraniční strategický partner. Pracovníci, kteří se zde zabývají normováním práce, se označují jako průmysloví inženýři, nikoliv normovači, a řeší širší spektrum problémů včetně kalkulace nákladů a zdokonalování organizace práce. Nejužívanějšími postupy měření pracovního času jsou snímek pracovního dne a časové studie.

Snímek pracovního dne

Snímek pracovního dne dává vstupní informaci o využití pracovní doby individuálního pracovníka, ale i pracovních prostředků a slouží pro organizaci pracovního procesu i pracoviště vůbec. Snímky pracovního dne se získávají dvěma základními metodami:

- kontinuálním pozorováním pracovního procesu a registrací naměřených hodnot,
- přerušovaným (momentkovým) pozorováním.

Metody kontinuálního pozorování jsou pracné, protože je sledován celý průběh pracovního dne a jestliže zjištěné hodnoty mají být použity jako standard, je nezbytné sledovat několik pracovníků na stejném nebo podobném pracovišti a naměřené hodnoty statisticky vyhodnotit. Využití pracovního času je pak charakterizováno poměrnými hodnotami:

$$\text{koeficient využití pracovní doby} = \frac{\text{pracovní čas} + \text{organizované přestávky}}{\text{délka směny}}$$

$$\text{koeficient osobních ztrát} = \frac{\text{časové ztráty způsobené pracovníkem}}{\text{délka směny}}$$

koeficient technicko-organizačních ztrát (analogicky)

Přínosem k analýze efektivnosti pracovního procesu může být i grafické vyjádření podílu hlavních, pomocných i ztrátových činností.

Používanější jsou metody přerušovaného pozorování, zvláště metoda momentkového pozorování, která umožňuje zkoumat podíl jednotlivých typů spotřeby času pomocí náhodných pozorování. Metoda je založena na teorii pravděpodobnosti a vychází z předpokladu, že reprezentativní počet náhodných pozorování (výběrový soubor) charakterizuje dostatečně přesně sumu všech událostí v uvažovaném časovém intervalu (základní soubor). V průběhu náhodných pozorování jsou zaznamenávány jednotlivé kategorie spotřeby pracovního času a z četnosti výskytu jednotlivých kategorií vzhledem k celkovému počtu pozorování se stanoví relativní podíl dané kategorie a vzhledem k celkové době pozorování i absolutní hodnota spotřeby času jednotlivých kategorií.

Předností metody momentkových pozorování jsou nižší náklady než u kontinuálního sledování (60–80%), jednoduchost a nižší nároky na kvalifikaci pozorovatele. Metoda umožňuje sledovat několik i vzájemně vzdálených pracovišť, přerušit sledování bez zkeslení výsledků a zvláště vhodná je pro sledování náhodných jevů vyskytujících se sporadicky v průběhu pracovního procesu. Navíc je objektivnější, protože sledovaný objekt nemusí vůbec vědět, že je sledován.

Metoda momentkových pozorování vyžaduje:

- sestavení „záznamu pozorování“ (obr. 3.31), ve kterém pozorovatel zpravidla čárkou nebo symbolem určité operace zaznamená výsledek pozorování;
- stanovení počtu pozorování;
- stanovení hustoty pozorování;
- výběr náhodných okamžiků pozorování.

Počet pozorování určuje přesnost výsledků, čím více pozorování, tím větší přesnost. V praxi je požadován jen určitý stupeň přesnosti, jehož překročení je již neekonomické. Počet pozorování závisí také na poměrném zastoupení sledované kategorie v celku, čím je menší, tím větší musí být počet pozorování. Potřebný počet pozorování může být stanoven předem podle Tippetova vztahu

$$n = \frac{4(1-p)}{y^2p}$$

kde

p — odhad podílu pozorované kategorie

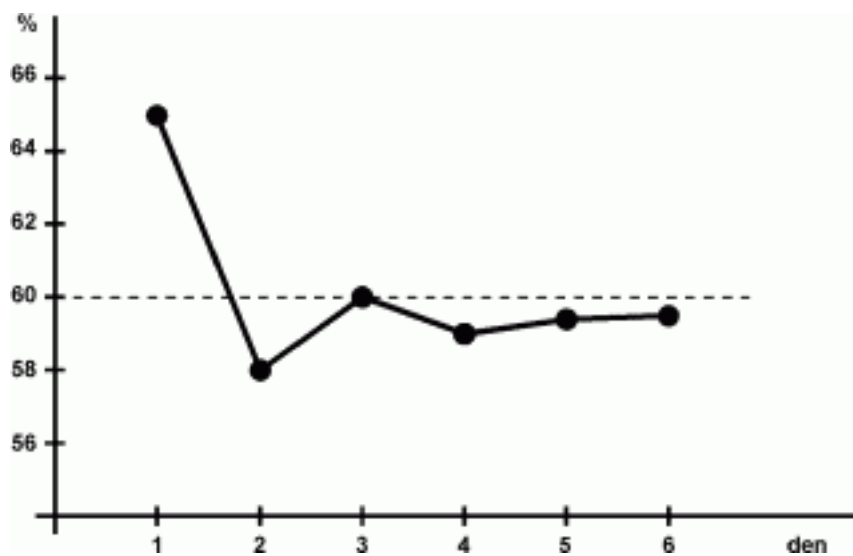
y — relativní chyba

Potřebný počet pozorování rychle roste se zmenšujícím se podílem pozorované kategorie a zvyšující se přesností.

V průběhu pozorování lze dostačující počet pozorování jednoduše zjistit grafickou metodou, jejíž podstatou je posuzování konvergence klouzavých průměrů hodnot podílu v grafu (viz obr. 3.32).

Záznamový list	Datum:		Vypracoval:				
	Den:		Kontroloval:				
Kategorie spotřeby času	Pracoviště					Σ	%
	1	2	3	4	5		
Hlavní činnost	////	////	////	////	////	58	60,4
	////	////	////	////	///		
	//	/	////	///			
Přípravná činnost	/	/			//	4	4,2
Ztrátový čas zařízení	///	////	///	//	//	14	14,6
Ztrátový čas pracovníka	//	/	/	/	////	11	11,4
				/			
Čekání	///	//	///	/		9	9,4
Celkem	21	19	21	17	18	96	100

Obrázek 3.31: Záznam momentkových pozorování



Obrázek 3.32: Průběh podílu výskytu v závislosti na počtu pozorování

Příklad:

Dny pozorování:	1	2	3	4	5	6
Denní počet pozorování:	100	100	100	100	100	100
Počet výskytů:	65	51	64	56	61	60

Podíl výskytu:

1. den	$\frac{65}{100} \cdot 100 = 65\%$	2. den	$\frac{116}{200} \cdot 100 = 58\%$
3. den	$\frac{180}{300} \cdot 100 = 60\%$	4. den	$\frac{236}{400} \cdot 100 = 59\%$
5. den	$\frac{297}{500} \cdot 100 = 59,4\%$	6. den	$\frac{357}{600} \cdot 100 = 59,5\%$

Dostatečný počet pozorování: 600

Hustota pozorování vyplývá z charakteru zkoumané činnosti, pro často opakovanou postačí větší intervaly mezi pozorováními, naopak pro činnost, která se opakuje po delší době, je nutné intenzivnější pozorování. Vhodnost zvolené hustoty pozorování lze posoudit opět z kolísání relativního zastoupení v průběhu pozorování.

Náhodné okamžiky pozorování lze stanovit pomocí tabulek náhodných čísel (nutnost dělit časové intervaly v desetinné soustavě!) nebo např. v minutách losováním z čísel 1–60 s vrácením pro každou hodinu.

Metody časových studií

K analýze hromadně se opakujících činností se používá časových studií (chronometráže), které spočívají v přesném měření jednotlivých elementů, což se pro eliminování atypických jevů několikrát opakuje a výsledky statisticky zpracovávají. Časová studie vyžaduje vysokou kvalifikaci, náročnou přípravu měření a výběr pozorovaného pracovníka podle účelu studie (analýza progresivních metod — nejlepší pracovník, analýza nedostatků — nejhorší, stanovení standardu — průměrný). Poznatky získané chronometrží lze uplatnit pro stanovení pracovního času pro novou operaci předem syntézou elementárních pohybů o známé spotřebě času.

V praxi se stále ještě uplatňují časové studie pomocí stopek, poprvé použité „otcem vědeckého řízení“ F. W. Taylorem koncem minulého století. Současným nejvyspělejším systémem měření pracovního času, založeným na časových studiích, je systém REFA používající speciální elektronické přístroje pro měření času a analýzu pohybů.

Mezi syntetickými metodami je nejvíce rozšířena Maynardova technika sekvenčních operací MOST (Maynard Operation Sequence Technique) založená na metodě MTM (Methods Time Measurement). Analýza pracovního procesu podle MTM vychází z předem ohodnoceného času pro provedení 10 elementárních pohybů (tab. 3.5) průměrným

Elementární pohyb	symbol	Elementární pohyb	symbol
sáhnout	R	umístit	P
přemístit	M	pustit	RL
obrátit	T	oddělit	D
tlačit	AP	točit	C
uchopit	G	pohyb očí	E

Tabulka 3.5: Elementární pohyby metody MTM

pracovníkem v jednotkách TMU (Time Measurement Unit, 1 TMU = 0,00001 hod = 0,036 vt.). Základní elementární pohyby se dále člení na různé situace (tab. 3.6)

a jsou stanovena pravidla i pro jejich současné provádění. V porovnání s časovými studii prováděnými pomocí stopek, které jsou vždy zatíženy subjektivitou při stanovování průměrné výkonnosti, jsou syntetické metody objektivní a při aplikaci výpočetní techniky podstatně levnější a rychlejší.

Symbol	Počet TMU	popis podmínek
G1A	2,0	jednotlivý, snadno uchopitelný předmět $\varnothing > 25\text{mm}$
G1B	3,5	velmi malý nebo plochý předmět $\varnothing < 3\text{mm}$ ležící na ploše
G1C1	7,3	válcovitý předmět, jehož uchopení ze strany a zdola je ztíženo $\varnothing > 12\text{mm}$
G1C2	8,7	$6\text{mm} \leq \varnothing \leq 12\text{mm}$
G1C3	10,8	$\varnothing < 6\text{mm}$
G2	5,6	přehmátnutí prstů na předmětu
G3	5,6	předání do druhé ruky
G4A	7,3	předmět je zamíchán mezi jinými a musí se vyhledat rozměry $> 25 \times 25 \times 25\text{mm}$
G4B	9,1	$6 \times 6 \times 3\text{mm} \leq \text{rozměry} \leq 25 \times 25 \times 25\text{mm}$
G4C	12,9	rozměry $< 6 \times 6 \times 3\text{mm}$

Tabulka 3.6: Příklad hodnot TMU pro „uchopení“.

Problémy ke studiu:

1. Zásady plánování cyklických pracovních směn.
2. Zásady pro organizování pracovních přestávek.
3. Podstata metody momentkových pozorování.
4. Princip metody časových studií.

4 Základy organizování

Pojem **organizace** má řecký původ a je odvozen od slova *organon*, které znamená *nástroj*. V přeneseném smyslu slova lze tedy pojem organizace považovat za *nástroj pro další řídicí činnosti*.

Na počátku svého vývoje se lidstvo řídilo pravidly *přirozené dělby práce*, která polarizovala společnost vertikálně na děti — dospělé — starce, a horizontálně na ženy — muže. V rámci tohoto přirozeného zařazení byly vytvářeny i vzájemné vztahy a postavení v rodu.

Přirozenou dělbu práce vystřídal *společenská dělba práce*, která již respektovala individuální zvláštnosti a dovednosti lidí. To umožnilo větší specializaci, ve městech vznikala řemesla a dochází k další diferenciaci společnosti.

Technický rozvoj, který umožňoval masovou výrobu palných zbraní spolu s růstem jejich účinnosti, vyvolal potřebu zvýšení ochrany vojsk. V organizaci armád té doby se objevují nové prvky, např. ženíjní (opevňovací, trhací) aj.

Průmyslová revoluce vyvolala nutnost vzniku nové organizace výroby a náročnější se stalo i politické řízení společnosti. Rostla potřeba různě kvalifikovaných pracovních sil a to jak vertikálně (podle nároků na vzdělání), tak i horizontálně (podle specializace různých oborů).

Potřeba **organizování a organizace** tedy provází člověka od doby, kdy se začal sdružovat do sociálně, profesně i politicky orientovaných skupin — až po současnost.

V průběhu celé historie řízení se často zdůrazňuje úloha armády. Důvodem je to, že prvními organizovanými a řízenými institucemi byly státy se státní byrokracií, církev a především armáda. Odtud byl pouhý krůček k tomu, aby se celá řada do té doby armádou vypracovaných organizačních postupů a činností začala aplikovat v civilním prostředí, především ve výrobě.

Průmyslové podniky éry **F. W. Taylora (1856–1912)**, považovaného za „otce vědeckého řízení“, byly organizovány a řízeny zcela na principu příkazů „shora dolů“, tj. od ředitele, podnikatele nebo vlastníka přes provozní inženýry, dílovedoucí a mistry k předákům. Sám Taylor tuto organizaci práce nazýval „vojenskou organizací“, neboť jejím modelem bylo skutečně vojenské řízení, založené na principu příkazů.

Tento způsob řízení však záhy narazil na překážku plynoucí ze skutečnosti, že vojenská organizace předpokládala soustředění pravomoci na jednoho velitele. Stvořila se tak bariéra vůči nastupujícím novinkám v organizování a řízení výroby.

Původní zakladatelé průmyslových gigantů (Ford, Baťa a další) řídili své podniky na základě svých praktických zkušeností a intuice a byli schopni vytvořit úspěšnou organizaci své společnosti tím, že použili své inteligence, instinktu a zpravidla i velice dokonalé znalosti každého detailu podnikání. Byli schopni věnovat svoji pozornost jak podrobnostem, tak i širším aspektům podnikání. Odchodem takových vynikajících jedinců a pokračujícími změnami ve společnosti se organizace masové a technologicky náročnější výroby stále více vymykala možnostem jednoho, byť sebeschopnějšího vedoucího. Již Taylor se pokusil přizpůsobit do té doby uplatňovanou vojenskou organizaci novým podmínkám organizace průmyslové výroby v továrnách zavedením principu tzv. **funkčního řízení**.

Pod pojmem funkce byl označen vymezený soubor činností, povinností a odpovědností, jehož vykonávání bylo přiřazeno jednomu pracovníkovi, tzv. funkčnímu předákovi. S rozvojem podniků se neustále zvyšoval podíl práce předáků na organizaci práce

rostoucího počtu zaměstnanců a na druhé straně se pak omezovaly možnosti kontroly.

Složitější výroba dále navíc vyžadovala stále více pracovníků s užší specializací. Vyrůstal tak problém rozdělení práce mezi specialisty, řídicí a další výkonné pracovníky, kteří jsou kompetentní zajišťovat činnosti související s organizací výroby, prodeje, reklamy atd.

Problematika organizace má tedy své historické kořeny a vývoj. Samotné vymezení pojmu organizace, resp. její definice, doznala řady různých výkladů, jak již bylo naznačeno v úvodní části těchto skript. Z hlediska specifík vojskové praxe lze účelné organizování definovat jako:

1. Proces identifikace a klasifikace všech činností, který umožňuje stanovit úkoly, jež se musí uskutečnit, jestliže se má dosáhnout určitého cíle.
2. Rozdělování nutných činností do takových malých částí, aby je mohla zvládnout jediná osoba.
3. Koordinování horizontálních a vertikálních činností, aby nedocházelo k plýtvání silami a prostředky a sjednotila se činnost členů organizace.
4. Stanovení kompetencí (tj. pravomocí a odpovědností).

Pod termínem organizace je pak rozuměna *účelová formální struktura organizačních jednotek, respektive pozic*, která by měla být pružná, aby umožňovala dosažení požadovaných cílů v měnících se podmínkách a zároveň poskytovala prostor pro volnost jednání.

4.1 Struktura a proces organizování

Jestliže budeme organizování chápat jako proces, je třeba vzít v úvahu několik základních faktů:

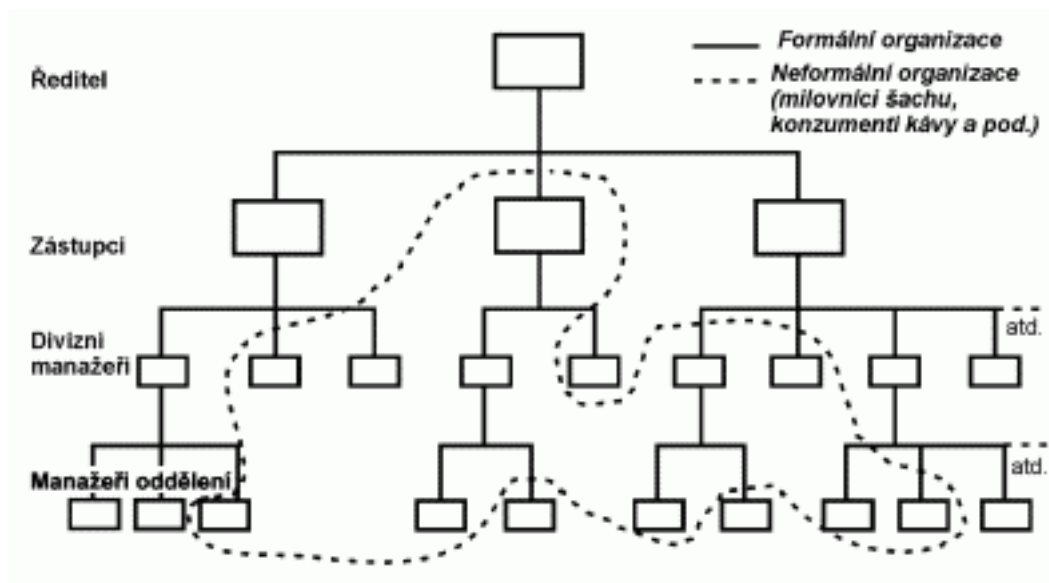
- organizační struktura musí odrážet cíle a plány, protože od nich jsou odvozovány činnosti;
- organizační struktura musí odrážet disponibilní pravomoc řízení; pravomoc v dané organizaci obvykle znamená pouze *určité právo* používat volnost k jednání;
- jakákoli organizační struktura, stejně jako plán, musí odrážet své prostředí;
- protože organizační struktura je obsazena lidmi, musí být při seskupování činností a při vytváření vztahů nadřízenosti a podřízenosti brány v úvahu i jejich možnosti a zvyky.

Z uvedených skutečností nevyplývá, že organizační struktura musí být vytvářena tak, aby byla přizpůsobena jednotlivcům a ne cílům a činnostem jim odpovídajícím. Je ale nutné brát v úvahu, jaký druh lidí představují zaměstnanci. Obecně lze proces organizace členit na následující etapy:

1. stanovení cílů (jednotky, útvaru atd.)
2. formulování podpůrných cílů, taktik a plánů
3. identifikace (určení) a klasifikace činností, potřebných pro jejich dosažení

4. seskupování těchto činností z hlediska disponibilních (fin., lidských, materiálních aj.) zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat
5. stanovení kompetencí (potřebných pravomocí a odpovědnosti) pro vedoucí skupin k provádění daných činností
6. horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti a pomocí informačních toků

Vedle formálních organizačních struktur záměrně vytvořených a závazných pro všechny organizační jednotky existují neformální organizační struktury (schéma na obr. 4.1). Ty jsou vytvářeny osobními aktivitami, které postrádají vědomý společný účel, a to



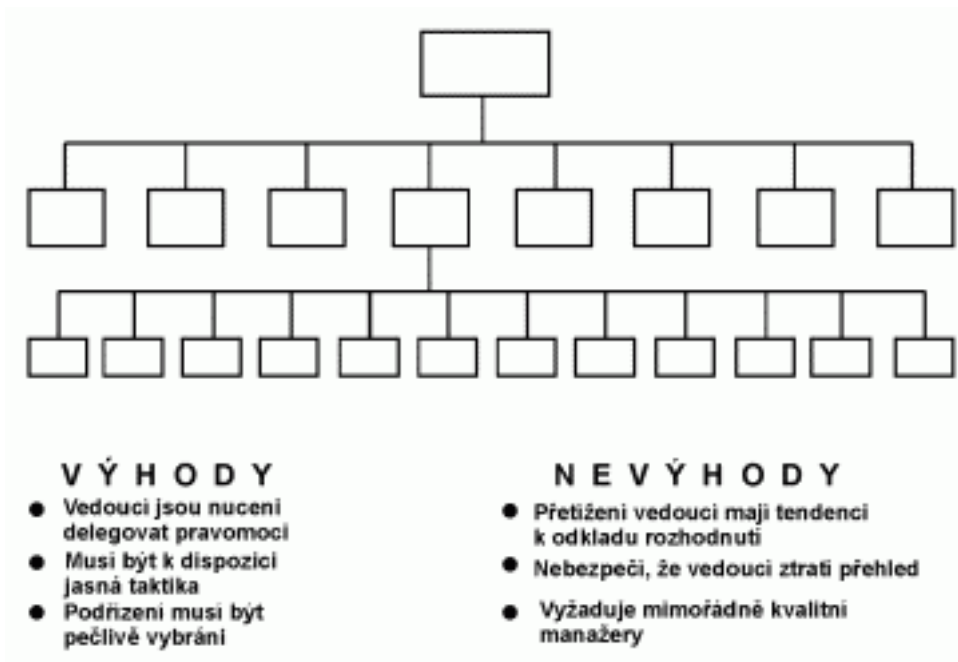
Obrázek 4.1: Formální a neformální organizační struktura

i tehdy, jestliže přispívají k dosažení společných cílů. Jsou to nekonvenční, spontánní vztahy mezi lidmi, kteří se rádi spolčují. Tyto vztahy organizaci prospívají, protože usnadňují komunikaci zejména v nepřehledných situacích.

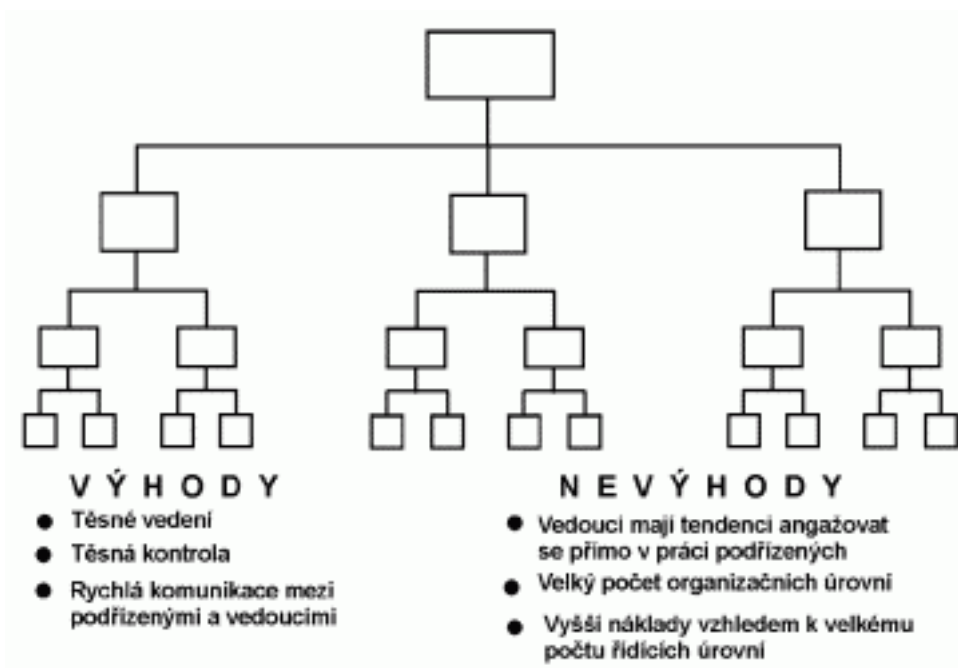
4.2 Organizační úrovně a rozpětí managementu

Smyslem organizování je vytvořit prostředí vhodné pro efektivní spolupráci. Důležitým faktorem, který ovlivňuje stupeň úspěšnosti organizování, je m.j. stanovení počtu pracovníků, podřízených jedinému vedoucímu. Tento počet se nazývá obvykle rozpětí managementu a na vyšších stupních organizační struktury se pohybuje v rozmezí od 4 do 8 podřízených. Na nižších stupních organizace se za přiměřené považuje rozpětí managementu od 8 do 15 a více pracovníků.

Omezenost rozpětí managementu je důvodem pro vytváření organizačních úrovní. Nepochybně bude počet organizačních úrovní v hierarchii řízení do značné míry nepřímo závislý na rozpětí managementu tak, jak to ilustrují schémata na obr. 4.2, 4.3.



Obrázek 4.2: Organizace se širokým rozpětím managementu



Obrázek 4.3: Organizace s úzkým rozpětím managementu

Při tvorbě organizačních struktur, a zejména pak při navrhování organizačních úrovní je třeba zohlednit následující skutečnosti:

1. Organizační úrovně jsou **nákladnou záležitostí** a vyžadují

- více manažerů — velitelů,

- více zaměstnanců, kteří jim pomáhají (štábů),
- koordinování činnosti organizačních jednotek (součinnost).

Rostou tak náklady na zařízení pro personál. Jde o režijní nepřímé náklady, nebo všeobecně administrativní náklady. Reálná produkce organizace je ale vytvářena „přímou pracovní silou“ zrovna tak, jako bojový potenciál armády tvoří především „bojové jednotky“.

2. Organizační úrovně ztěžují **komunikaci**. S počtem organizačních úrovní rostou problémy s komunikací směrem dolů k podřízeným.
3. Značný počet organizačních úrovní navíc ztěžuje a komplikuje **plánování a kontrolu**. Na vrcholové úrovni může být plán zcela jednoznačný a kompletní a přesto — jeho postupná desagregace při postupu směrem dolů může způsobit, že dole je nedostatečně určitý a málo koordinovaný a kontrolovatelný.

Problémy ke studiu:

1. *Pojem organizační struktura, organizování, organizace.*
2. *Formální a neformální organizační struktura, rozpětí managementu.*

4.3 Typy a druhy organizačních struktur

Základním článkem organizačních struktur je organizační jednotka.

Organizační jednotky se vytvářejí nejčastěji podle:

- funkcí,
- území,
- oblastí nebo teritoria.

Vytváření organizačních jednotek podle funkcí se rozvinulo v podnikové sféře. Seskupování činností podle podnikových funkcí (též funkcionální vytváření organizačních jednotek) zahrnuje typické podnikové činnosti jako jsou výroba, prodej, financování apod.

Toto „funkcionální vytváření organizačních jednotek“ je nejčastější způsob používaný pro organizování činností, a to jak v podnikové sféře, tak i v armádě.

Na nejnižší a střední úrovni vojenské organizace to jsou např. mechanizované, tankové, průzkumné, ženijní, dělostřelecké, chemické, spojovací, logistické a další jednotky (jednotky, útvary a svazky), ze kterých se na vrcholové úrovni vytvářejí polní vojska, vojska územní obrany a síly RN, seskupené do **pozemních sil**, zrovna tak jako se LZ, útvary a svazky PVO a RTV organizačně seskupují do **vzdušných sil**.

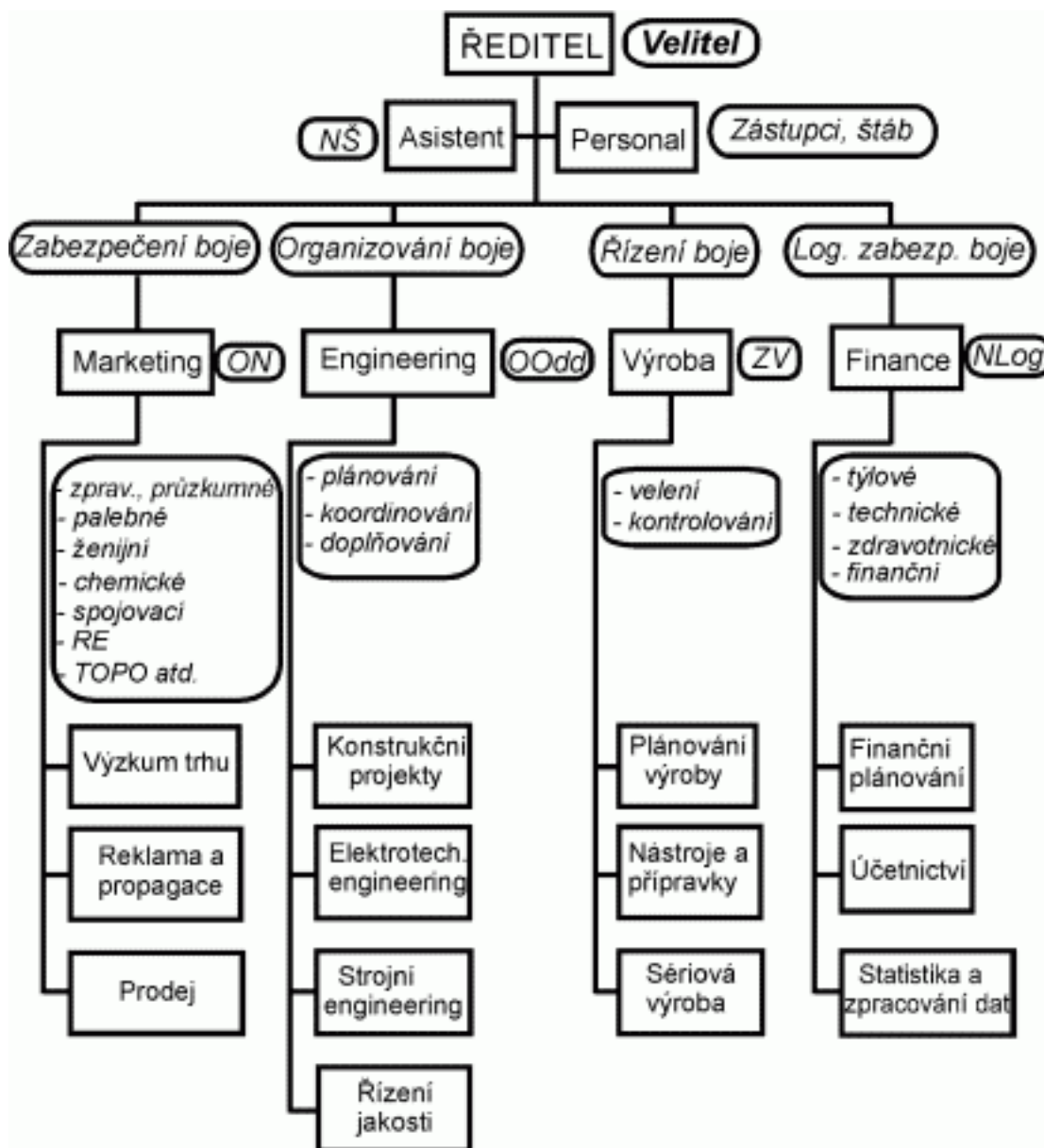
Výhody funkcionálního uspořádání:

- spočívají v jejich logičnosti a ověřenosti praxí,
- základní činnosti jsou zabezpečovány vrcholovými manažery (veliteli),
- manažerům to umožňuje rychle postřehnout nedostatky, lépe organizovat výrobu, výcvik (boj) i kontrolu.

Mezi nevýhody patří:

- tendence klást malý důraz na některé organizační cíle,
- obtížná komunikace,
- pracovníci si vytvářejí pocit loajality k funkční organizační jednotce a ne k organizaci jako celku,
- podporuje to vznik bariér mezi funkčními organizačními jednotkami.

Schéma funkcionální organizační struktury je uvedeno na obr. 4.4.



Obrázek 4.4: Funkcionální organizační struktura

Vytváření organizačních jednotek podle území používají organizace, jejichž operace pokrývají značnou geografickou oblast. V těchto případech může být výhodné seskupit činnosti podle určitých území a podřídit je vybraným manažerům.

Teritoriální vytváření organizačních jednotek je typické pro velké podniky a organizace, jejichž činnosti jsou značně geograficky rozptýleny. Vytváření organizačních jednotek podle území je ve vojenském prostředí podřízeno mnoha zájmům, např. ochraně vojsk (jejich rozptýlení), přehrazení důležitých operačních směrů aj. Za příklad teritoriální organizační jednotky může sloužit i jednotka (personál) VVP, která zabezpečuje potřeby polního výcviku jednotkám a útvarům na příslušném spádovém území.

Jiným typickým příkladem vytváření organizačních jednotek na teritoriálním principu je i nový druh pozemních sil — Vojsko územní obrany. Mezi výhody tohoto uspořádání patří:

- tvorba organizačních jednotek na teritoriálním principu klade důraz na odpovědnost na nižších úrovních řízení
- řídicí pracovníci mohou věnovat více času výrobě (výcviku), méně cestovat
- vytváří se nové pracovní příležitosti v regionu, což přispívá k dobrému jménu firmy (ale i armády)
- manažerům a velitelům se dostává „lepšího“ výcviku, protože v dané geografické oblasti musejí vykonávat řadu různých funkcí (velitele a správce posádky, styk s veřejností a místním zastupitelstvem atd.).

Za nevýhody lze považovat:

- vyžaduje více manažerů a velitelů a často vede k duplicitnímu zabezpečování služeb
- oblastní manažeři a velitelé chtějí mít vlastní personální, zásobovací, účetní a další služby, které bývají i na ústředích, což zvyšuje náklady a ztěžuje kontrolu, jsou-li organizační jednotky značně vzdálené.

4.3.1 Vytváření organizačních jednotek podle času

Jednou z nejstarších metod vytváření organizačních jednotek, široce používanou na nejnižší organizační úrovni, je seskupování činností na základě času. Používání pracovních směn je běžné v mnoha podnicích, kde z ekonomických, technologických nebo dalších důvodů není normální pracovní den dostačující.

Příkladem jsou nemocnice a požárníci, kde péče o pacienta či požární bezpečnost vyžaduje nepřetržitý provoz. Zrovna tak nelze z technologických důvodů jednoduše zastavit a zase spustit ocelárnu, je-li proces výroby oceli nepřetržitý (kontilití) atd.

Vojenská organizace na základě tohoto principu vytváří v boji dočasné organizační jednotky, např. taktická bojová skupení, předvoje, odřady a jiná seskupení.

Výhody

- efektivní využití drahých, speciálních zařízení a výzbroje
- poskytování nepřetržitých služeb
- efektivní využití různých jednotek pro splnění specifického úkolu (průzkumných, palebných, zabezpečení pohybu aj.), kterými jsou bojové jednotky dočasně posilovány

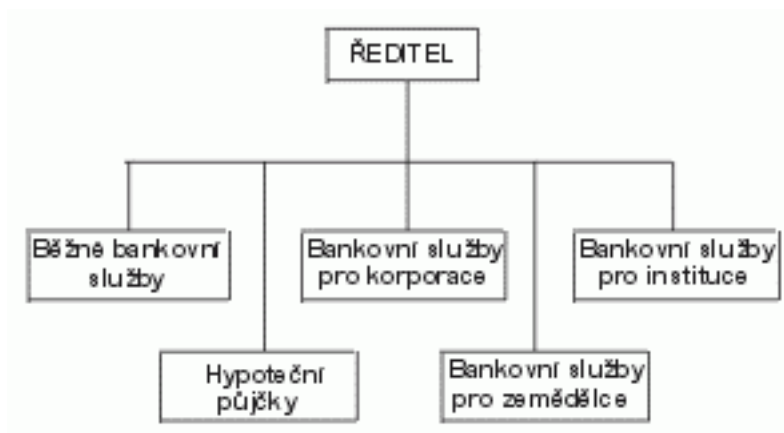
Nevýhody

- vysoké náklady (příplatky za odpoč. a noční práci)

- procesy jsou hůře řízeny a kontrolovány
- faktor únavy z noční práce
- komunikační a koordinační problémy (ošetřovatelka noční směny nemusí být seznámena podrobně s problémy pacientů, pracovník noční směny nevyčistí stroj pro ranní směnu atd.), a to může zvyšovat náklady na výrobu nebo služby
- vysoké nároky na koordinaci boje (součinnost)
- komunikační problémy mezi jednotkami používajícími různé systémy spojení a toku informací

4.3.2 Vytváření organizačních jednotek podle zákazníků

Seskupování činností tak, aby odrážely hlavní zákaznické skupiny, používá mnoho institucí. Klíčem pro třídění činností jsou zákazníci. Tak vznikají organizační jednotky, které jsou podřízeny jednomu manažerovi. Může vzniknout organizační jednotka např. pro maloobchodní prodej.



Obrázek 4.5: Organizační jednotka podle typu zákazníka (Banka)

Tento způsob vytváření organizačních jednotek se používá zejména tehdy, existují-li vyhraněné zákaznické skupiny.

Organizační jednotky orientované na zákazníka vytvářejí i neziskové (rozpočtové) organizace, např. university, vládní instituce zaměřené např. na zemědělce (MZe) atd.

V AČR to jsou např. VFÚ, vojenská policie aj., kde zákazníků je více.

Výhody

- lépe reagují na požadavky zákaznických přání, firma a organizace má lepší znalosti o zákaznících

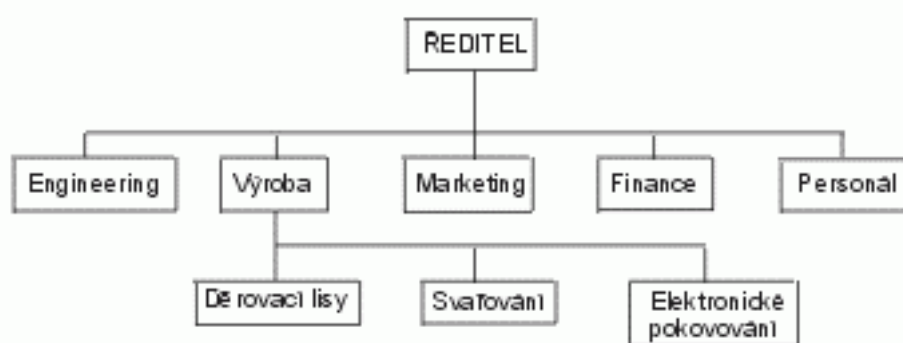
Nevýhody

- je obtížné dosáhnout koordinace mezi zákaznickými a jinými organizačními jednotkami, působícími na jiném principu, protože manažeři zákaznických organizačních jednotek trvale prosazují specifické postupy

- vyžadují manažerské a zaměstnanecké specialisty, znající zákaznickou situaci
- je vytvářena možnost vzniku nadbytečných kapacit a nižšího využití specializovaných pracovníků
- v období recese zmizí celé zákaznické skupiny (např. nákupci obráběcích strojů), a v období růstu dochází k nerovnoměrnému růstu zákaznických skupin a jejich požadavků.

4.3.3 Vytváření organizačních jednotek podle procesu či zařízení

Výrobní podniky často seskupují činnosti vzhledem k nějakému procesu, nebo vzhledem k některému typu zařízení. Tento způsob je možné nalézt ve výrobních procesech např. lakování, el. pokovování, nebo podle výrobního zařízení — lisy, automaty na výrobu šroubů aj.



Obrázek 4.6: Organizační jednotka podle procesu nebo podle zařízení

V AČR jsou typickými organizačními jednotkami podle zařízení např. střelnice (T, BVP, RZ, PT, děl, PLR, PLK), a podle procesu různé opravny (TT, AT, výzbroje, výstroje atd.).

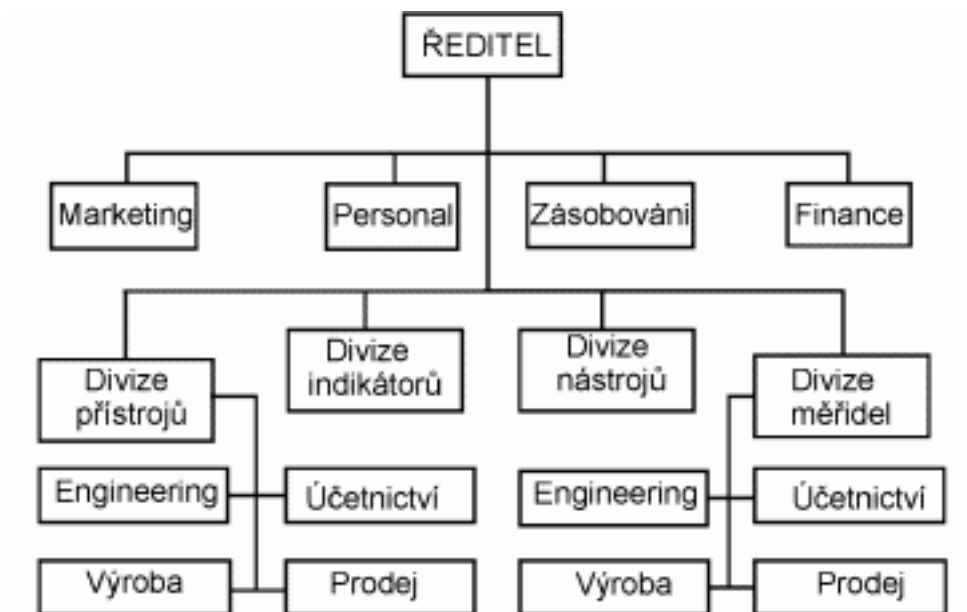
4.3.4 Vytváření organizačních jednotek podle výrobku

Seskupování činností z hlediska výrobků má stále větší význam u společností vyrábějících několik výrobních řad (např. automobilů), nebo vyrábějících větší počet druhů výrobků.

Tento způsob vytváření organizačních jednotek se používá často pro zdokonalení stávající organizační struktury. Firma sice může mít funkcionální organizační strukturu, ale protože se neustále zvětšuje, setkávají se její výrobní, prodejní a další manažeři s problémem velikosti. Rozpětí managementu jim nedovoluje zvětšit počet podřízených a „určit je“ je nad jejich schopnosti a síly.

Dochází tedy ke změně (reorganizaci) společnosti, při které je východiskem výrobek. Vytvářejí se divize.

To umožňuje vrcholovému managementu společnosti delegovat na výrobní manažery značné pravomoci jak v oblasti výroby, tak i prodeje či služeb, které se vztahují k danému výrobku nebo výrobní linii a současně na nich požadovat vysoký stupeň odpovědnosti i za dosažení zisku.



Obrázek 4.7: Organizační jednotka podle výrobku

Výhody

- klade důraz na výrobní řady
- umožňuje lepší využití speciálních zařízení, dovedností a znalostí
- zdokonaluje koordinaci základních aktivit
- odpovědnost za zisk leží na divizní úrovni
- je vhodným prostředím pro výcvik běžných manažerů

Nevýhody

- vyžaduje více manažerů než při teritoriálním vytváření organizačních jednotek
- obtížná kontrola ze strany vrcholového managementu
- rostou režijní náklady

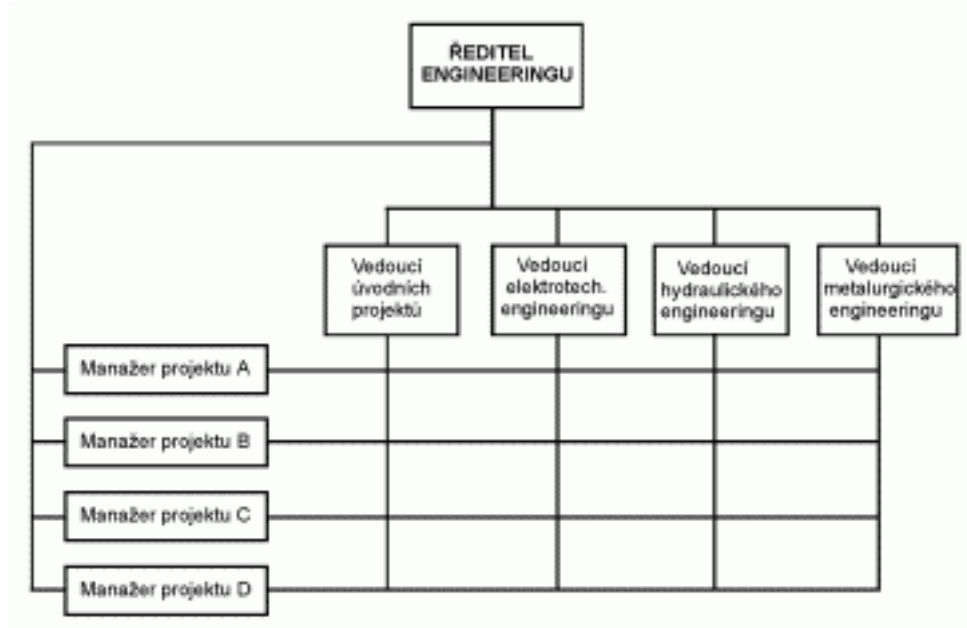
4.4 Maticová organizační struktura

Další druh organizační struktury se nazývá **maticová** (resp. mřížková) organizační struktura. Někdy se též setkáte s pojmy *projektový nebo výrobní management*.

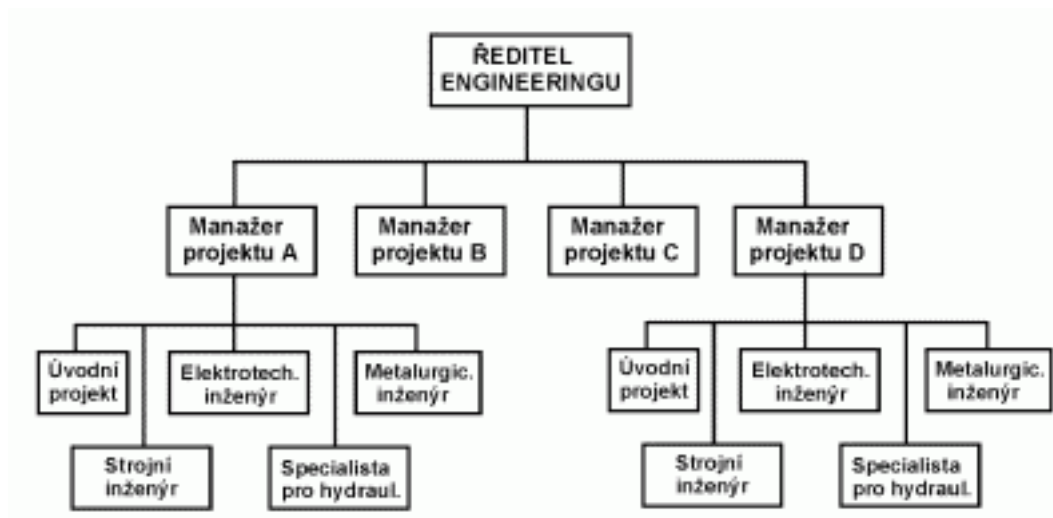
Podstata maticové organizační struktury spočívá v kombinování funkcionální a výrobní tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury.

Z obrázku vidíme, že manažeři odpovědní za provádění jednotlivých funkcí jsou ještě překryti projektovými manažery, kteří nesou odpovědnost za výsledný produkt.

Tento způsob organizování se používá ve výzkumu a vývoji, ale i ve stavebnictví (např. při stavbě mostů) a dalších oborech, např. v marketingu při plánování a realizaci reklamní kampaně nového výrobku, při budování informačních systémů nebo u poradenských firem, ve kterých různí profesní odborníci pracují společně na různých projektech, včetně vojenských.



Obrázek 4.8: Maticová organizační struktura (Engineering)



Obrázek 4.9: Projektová organizační struktura (Engineering)

Proč se používá maticová organizační struktura?

Firmy i zákazníci mají stále více zájem na konečných výsledcích (na konečném výrobku nebo projektu). Vzniká tak tlak na to, aby byl někdo za dosažení konečných výsledků odpovědný, i když je samozřejmě možné dosáhnout jich i v rámci jiné výrobní organizační struktury.

Maticová organizační struktura se používá tehdy, když není možné v rámci daného projektu plně využít potřebného specialistu či speciální drahé zkušební zařízení (např. je potřebné je mít k dispozici krátkodobě jen na určitou dobu).

V praxi se vyskytuje značné množství variant projektové nebo výrobní organi-

zační struktury. V některých případech nemají projektoví nebo výrobní manažeři žádnou pravomoc cokoli přikazovat funkcionálním organizačním jednotkám. Často mohou pouze shromažďovat informace a sledovat, jak u jejich výrobku postupuje proces a v případě odchylky od plánu informovat příslušného vrcholového manažera. Nemá-li ale manažer žádnou rozhodovací pravomoc a má-li přitom odpovědnost za konečný výsledek — pak zpravidla z podniku odejde.

Teoreticky je možné měnit organizační strukturu každý den, ale v praxi to není vhodné, protože odborníci dávají přednost práci v týmech a mají rádi „pocit domova a jistoty“.

S maticovou (mřížkovou) organizační strukturou jsou spojeny i některé problémy:

1. Skýtá možnost vzniku konfliktu mezi funkcionálními a projektovými manažery v důsledku konkurenčních požadavků na omezené zdroje (finanční, lidské aj.). Členové pracovních týmů se mohou dostat do nejednoznačných situací.
2. Vznikají stresové situace v týmech v důsledku konfliktních a nejasných situací, ale i z možného pracovního přetížení.
3. Může vzniknout nevyváženost pravomocí a priorit vertikálních a horizontálních manažerů, a to vede ke konfliktům v maticové struktuře, např.:
 - projektový manažer může mít na starosti vysoce náročný projekt, který má však nízkou prioritu, mající pak za následek zpoždování prací, a naopak
 - vysoké pravomoci projektových manažerů mohou vést k neefektivnímu využívání zdrojů
4. Vzhledem k možným konfliktům mohou manažeři vyžadovat písemné ujednání, týkající se priorit a pravomocí, což zvyšuje administrativní náročnost a náklady.
5. Maticová organizační struktura vyžaduje mnoho času na vyjasňování problémů.

V armádě se maticová organizační struktura využívá především vyššími štáby při řešení nejrůznějších úkolů, projektů a problémů, které zpravidla přesahují rámec funkcionální organizační struktury daného štábu. Proto je řešitelský tým zpravidla dočasně složen z řady odborníků nejrůznějších úrovní řízení. Tak se např. řeší úkoly spojené s transformací armády, výstavbou štábního informačního systému, vědecké úkoly a další problémy.

Význam teorie řízení vzrůstá úměrně významu prováděných změn ve společnosti a armádě. Pochopení těchto procesů a všech souvislostí umožňuje právě teorie organizace a vytváření organizačních jednotek.

V praxi se ale teorii organizace ne vždy daří systémově uplatňovat. To s sebou nese značná rizika pochybení. Příkladem takového pochybení může sloužit rozhodnutí vytvořit v sestavě pozemních sil vedle polních vojsk zcela nový druh vojska — vojsko územní obrany. Aniž by se identifikovaly jeho funkce, úkoly, zásady přípravy a způsoby použití, byla vypracována jejich podrobná organizační struktura. Důsledky na sebe nenechaly dlouho čekat. Již při prvních VŠC se nade vši pochybnost prokázala nesystémovost takového postupu a nutnost změny.

Problémy ke studiu:

1. Způsoby vytváření organizačních jednotek, jejich výhody a nevýhody.
2. Vytváření organizačních jednotek ve vojenském prostředí.

4.5 Úloha pravomoci v organizaci

Pravomoc v organizaci je právo, příslušné dané pozici (a jeho prostřednictvím i právo osoby zastávající tuto pozici) používat volnost k rozhodování, která ovlivňuje ostatní.

Pravomoc ale může být i neformální a založena na:

- *odbornosti jednotlivce (skupiny)*; je to pravomoc *znalostí* (lékaři, univerzitní profesori, právníci mohou značně ovlivňovat ostatní, protože jsou respektováni pro své odborné znalosti),
- *důvěře*, která umožňuje lidem, kterým ostatní důvěřují, prosazovat své myšlenky; Jan Hus měl nepatrnou legitimní moc, ale vliv jeho osobnosti, myšlenek a jeho kazatelské schopnosti silně ovlivnily chování mnohých lidí.

4.5.1 Liniová a štábní pravomoc

Názory na to, co jsou to „linie“ a „štáby“, se značně různí a jsou v managementu příčinou řady třenic, potíží a ztrát jak času, tak i efektivity. Pochopení toho, co jsou liniové a štábní vztahy, je důležité, protože právě ony ovlivňují pravomoci a život pracovníků v podniku či v armádě.

Hojně se uplatňuje názor, že *liniové funkce* jsou ty, které mají přímý vliv na dosahování podnikových cílů. Naopak *štábní funkce (poradní)* že jsou ty, které pomáhají liniovým pracovníkům dosahovat podnikových cílů efektivněji.

Je zřejmé, že lidé, kteří zastávají tento názor, téměř vždy označují např. výrobní a prodejní funkci jako funkci liniovou a funkci zásobovací, účetní, personální, udržovací a řízení jakosti jako funkce štábní.

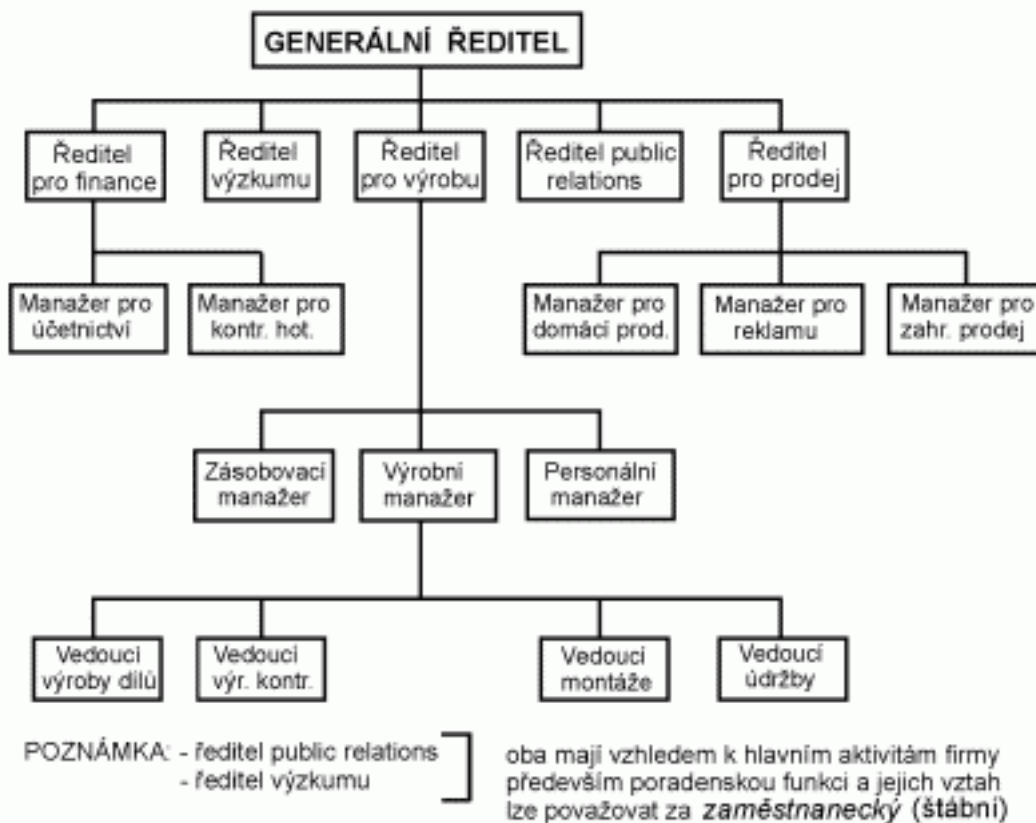
Z tohoto pojetí vznikají velké neshody, např. — je zásobování (logistika) méně důležité než výrobní organizační jednotky (lakovna, montovna motorů či bojová jednotka atd.)? Ale tak jako nelze výrobky skladovat beze skladů, není možné se ani na chvíli obejít bez zásobování či logistiky. A stejně lze hovořit o dalších tzv. štábních a obslužných organizačních jednotkách (účetnictví, personalistice a údržbě zařízení, řízení jakosti atd.).

Ukazuje se tedy, že liniová a štábní pravomoc musí logicky vycházet ze vzájemných vztahů a z **principu jednoznačného přiřazení** v organizační struktuře.

Z principu jednoznačného přiřazení vyplývá, že **liniová pravomoc** je vztah, ve kterém nadřízený vykonává přímé vedení podřízeného — vztah pravomoci v přímé linii.

V AČR tento vztah upravuje Základní řád jednoznačným pojmem přímý nadřízený, což u řady civilních firem a organizací není tak zcela zřejmé.

Podstata **štábního** vztahu je poradní. Úkolem lidí v čistě štábních pozicích je zkoumat, vyhledávat a dávat radu liniovým vedoucím (velitelům). V armádě tuto funkci plní štáby.



Obrázek 4.10: Liniová a štábní pravomoc

Například organizační jednotka pro Public Relations je do značné míry zaměřena na poskytování rad vrcholovým manažerům, takže je možné ji považovat za štábní organizační jednotku. Ale uvnitř této organizační jednotky však existují liniové vztahy. Její šéf stojí vzhledem ke svým nejbližším podřízeným v liniové, pravomoc poskytující pozici.

Dříve nebo později si budete muset položit otázku — jaký je váš životní cíl — linie, nebo štáb?

Cílem mnoha absolventů vysokých škol je pracovat ve štábní pozici a využívat svých analytických schopností pro rady liniovým manažerům. V r. 1985 si např. více než třetina absolventů Harvardu zvolila právě tuto kariéru, a v ČR v r. 1996 toto číslo dosahovalo celých 60 % absolventů.

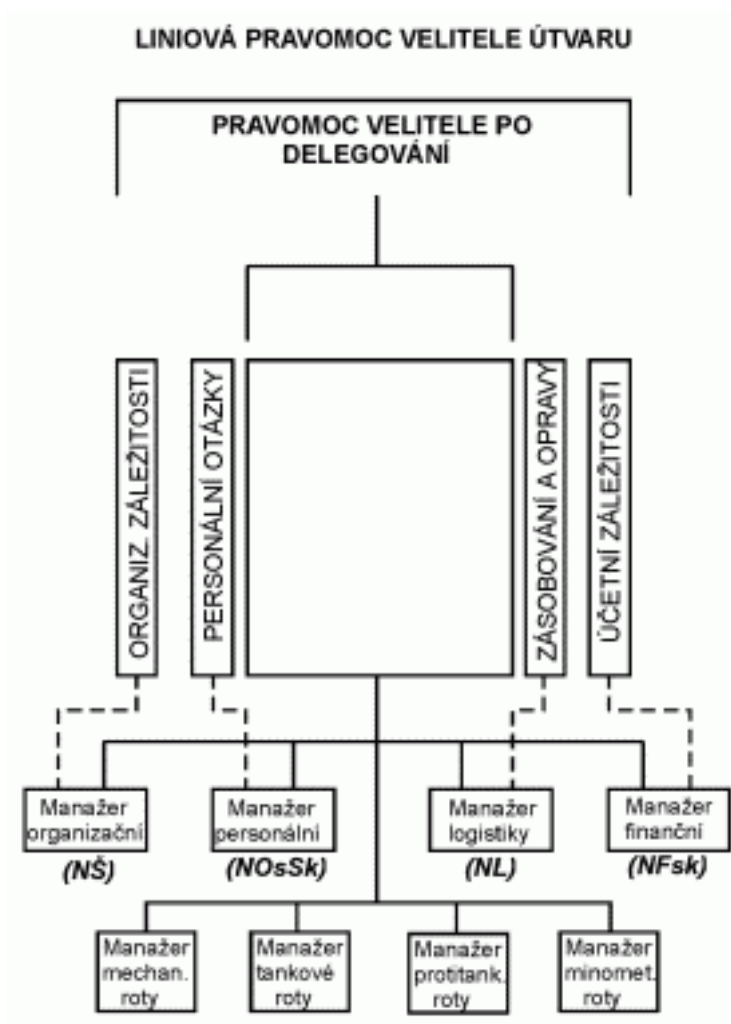
Vnější prostředí podniků a firem (včetně armády) se však mění a řada malých podniků vzhledem k ekonomickým a konkurenčním tlakům snižuje počet svých zaměstnanců zrovna tak, jako armáda. Tak se např. stává, že úkol formulovat strategické plány podniku či firmy může být mnohem častěji zadáván liniovým manažerům, kteří také tyto strategie realizují, než strategickým plánovačům (štábům) na ředitelstvích firem. V důsledku toho se lidé, kteří používají plány, rady a analýzy obchodních situací, přesunují do liniových pozic, ve kterých je na nich požadováno, aby stanovili priority, rozhodovali a motivovali lidi pro dosažení podnikových cílů. Zatímco určité části štábního personálu se efektivně přesun do liniových pozic podaří, jiní jsou neúspěšní. „Nově příchozí“ narážejí na problémy s manažery (veliteli), pamatujícími „staré časy“ a vidí,

jak jsou pozice, na které aspirovali, obsazovány dřívějšími zaměstnanci.

Je zřejmé, že existuje rozdíl mezi prací liniových manažerů (velitelů) a příslušníků štábů. Mít skutečnou pravomoc pro uskutečnění rozhodnutí je bezpochyby lákavé. Ne každý je však schopen se v liniové (velitelské) funkci uplatnit. Proto by měli aspiranti na vedoucí místa pečlivě analyzovat své slabé a silné stránky a motivaci dříve, než se pro tuto kariéru rozhodnou.

4.5.2 Funkcionální pravomoc

Funkcionální pravomoc je právo, které je delegováno jednotlivci nebo organizační jednotce pro kontrolování specifických procesů, taktik a jiných záležitostí, které se vztahují k činnostem, realizovaným osobami v jiných organizačních jednotkách. Tuto pravomoc by měli uplatňovat liniovní vedoucí (velitelé) vůči svým přímým podřízeným. Ale existuje řada důvodů, kdy manažeři nemohou tyto pravomoci použít, např. nemají dostatek speciálních znalostí.



Obrázek 4.11: Delegování pravomoci

V těchto případech se liniovní manažeři zbavují určité části svých pravomocí a delegují je na specialisty, např. na náčelníka finanční služby útvaru (kontroluje hospodaření

s finančními prostředky), náčelníka osobní skupiny (zabezpečuje personální otázky), i když ve skutečnosti tuto pravomoc má velitel útvaru či svazku.

K lepšímu pochopení toho, jak se deleguje funkcionální pravomoc, poukážeme na příklad velitele útvaru.

Velitel útvaru má komplexní pravomoc pro řízení útvaru. V čistě štábní pozici, tzn. poradní, se nacházejí zástupce velitele, náčelník štábu, osobní skupiny, logistiky a finanční náčelník, ale i další. Ti nemají žádnou liniovou pravomoc (popř. značně omezenou), protože jejich povinností je poradenská činnost. Jestliže ale velitel útvaru deleguje těmto poradcům právo vydávat pokyny a nařízení přímo liniovým organizačním jednotkám (rotám, bateriím oddílům atd.) — je toto právo nazýváno „**funkcionální pravomocí**“. Ta však musí být pečlivě vymezena. Např. ZV má zpravidla svoji pravomoc vymezenou velitelem pouze do oblasti výcviku, NFS do účetnictví atd.

4.5.3 Problémy vymezení pravomoci

Organizace nezbytně potřebuje v různých oblastech rady vysoce kvalifikovaných specialistů a tím více, jedná-li se o složité operace. Je zřejmé, že štábní zaměstnanci mohou liniovým manažerům nejen pomáhat zvyšovat efektivnost jejich práce, ale s růstem složitosti problémů se stávají jejich rady nezbytnými. V řadě případů lze delegovat pravomoci i specialistům (v armádě se tito specialisté ve štábech nazývají odbornými náčelníky).

Pravomoc štábů přinášejí i některé praktické problémy.

Nebezpečí podkopávání liniové pravomoci

Provozní (linioví) vedoucí (velitelé) se mnohdy dívají na štábní personál (na náčelníky druhů vojsk a služeb) se skepsí, jestliže k nim přicházejí od nadřízeného s nejasně delegovanou pravomocí a přikazují jim, co dělat a jak spolupracovat. Tím vzrůstá jejich prestiž a to může vést k podkopávání pravomocí provozních vedoucích (velitelů) organizačních jednotek. Opakování těchto situací může narušit funkčnost organizační jednotky. To může přivést liniové vedoucí až k tomu, že postaví otázku — buď my nebo vy, popř. nerespektovat a ignorovat štábní specialisty.

Provozní organizační jednotky (v armádě např. družstva, osádky, obsluhy, čety, roty, prapory) představují hlavní linii organizace a jejich vedoucí (velitelé) jsou do určité míry nepostradatelní. Jestliže poradci zapomenou na to, že jsou v podniku (útvary) proto, aby radili a ne aby přikazovali, nebo podkopávali autoritu vedoucích (velitelů), pak riskují, že se dříve nebo později sami stanou *postradatelnými*.

Nedostatek zaměstnanecké odpovědnosti

Poradenské organizační jednotky (např. operační skupina útvaru) plány pouze navrhnou, jiní je schvalují a jiní realizují. Tím se vytváří ideální situace pro přesouvání viny. Štábní zaměstnanci (operátoři) tvrdí, že plán byl dobrý a selhal, protože vedoucí (podřízený velitel) je nekvalifikovaný, nebo že plán dokonce sabotoval. Naopak vedoucí (velitel), který má plán plnit, bude tvrdit, že plán není dobrý proto, že ho zpracoval „štábní“ teoretik.

Myšlení ve vzduchoprázdnu

Tvrzení, že štábní pozice dává plánovačům čas na přemýšlení, přehlíží důležitý moment. Štáby nerealizují to, co doporučují, a může následovat „přemýšlení ve vzduchoprázdnu“.

Plánovači bývají stranou od liniových organizačních jednotek (aby měli čas na přemýšlení) a tvrdí se, často oprávněně, že provozní vedoucí postrádají tvůrčí schopnosti. Vedoucí i velitelé nemusejí mít speciální znalosti, protože k tomu mají štábní specialisty. Ale kvalitní a zkušený provozní vedoucí a velitel je schopen analyzovat plány, vidět jejich dlouhodobé důsledky a vystopovat osudové slabosti stejně dobře a možná i lépe, než většina zaměstnaneckých asistentů.

Manažerské problémy

Pro vedoucího (velitele) organizační jednotky je velmi obtížné být odpovědný dvěma nebo více lidem. Částečnou nejednotnost vedení lze připustit, protože vztahy funkcionálních pravomocí jsou často nevyhnutelné. Rozhodující podmínka „jeden nadřízený“ musí být ale pro „liniovou“ pravomoc respektována.

I příliš vysoká aktivita zaměstnanců může řádně komplikovat vykonávání manažerských funkcí vedení a kontrolování. Vrcholový vedoucí (velitel) může být zavalen posuzováním velkého počtu doporučení svých zaměstnanců (zástupců a náčelníků) a nezbude mu čas, aby se věnoval provozním (bojovým) organizačním jednotkám.

4.5.4 Decentralizace pravomoci a její delegování

Decentralizace znamená rozšíření pravomoci k rozhodování na podřízené pracovníky v rámci organizační struktury.

Základním aspektem delegování pravomoci je to, že není-li pravomoc delegována, pak je centralizována. Otázka zní — do jaké míry by měla být pravomoc centralizována, respektive delegována v rámci organizační struktury?

Teoreticky je možné centralizovat pravomoc u jedné osoby. To by ovšem mělo za následek neexistenci podřízených vedoucích (velitelů) a tím i neexistenci strukturované organizace.

Tak jako není možné pravomoc plně centralizovat, není možné ji plně decentralizovat, protože pokud by všichni vedoucí decentralizovali veškerou pravomoc, zmizel by jejich řídicí (velitelský) statut, řídicí (velitelské) pozice by přestaly existovat a opět by přestala existovat organizační struktura.

Decentralizace v sobě zahrnuje více než pouhé delegování. Odráží **filozofii organizace a řízení**. Vyžaduje, aby bylo pečlivě zváženo, která rozhodnutí lze uskutečňovat na nižších organizačních úrovních a která je nutné provádět na vrcholové úrovni řízení, jakou taktiku zvolit při rozhodování, jak vybrat správné lidi, jak je školit i kontrolovat.

Bez decentralizace by vedoucí (velitelé) prakticky nemohli volně reagovat na stále se měnící podmínky a situace.

4.5.5 Delegování pravomoci

Pravomoc je delegována tehdy, jestliže vedoucí dá svému podřízenému určitou volnost k rozhodování.

Proces delegování zahrnuje:

1. určení výsledků, které jsou na určité pozici očekávány
2. určení úkolů pro tuto pozici
3. delegování pravomoci pro splnění těchto úkolů
4. určení osoby (vedoucího, velitele), která odpovídá za splnění úkolu na dané pozici.

V praxi je nemožné tento proces rozdělovat, protože by bylo nelogické očekávat, že nějaký člověk dosáhne vytčeného cíle, aniž by k tomu měl pravomoc. Stejně tak je nesprávné delegovat pravomoc, aniž by byly známé konečné, tzn. očekávané výsledky.

Řada studií i praxe prokázala, že mnoho manažerů (velitelů) selhalo v důsledku nevhodného delegování. Ve velkém podniku či organizaci je nemožné, aby jeden člověk měl veškerou pravomoc pro rozhodování, protože existuje určitý počet lidí, které je manažer schopen bezprostředně vést (7–10). Jakmile je tento limit překročen, je nutné delegovat pravomoc na podřízené, kteří pak rozhodují v rámci svých úkolů. Nelze ale delegovat stejné pravomoci na několik podřízených, protože může dojít ke střetu rozhodování (rozštěpení pravomoci).

To, že vedoucí deleguje pravomoc, neznamená, že se jí trvale zbavuje. Lze ji tedy kdykoli získat zpět. To se děje hlavně při reorganizaci, která zpravidla vyžaduje nové delegování pravomoci.

Umění delegování

Při delegování pravomocí vzniká mnoho chyb ne proto, že by vedoucí nechápali podstatu a principy delegování, ale proto, že nejsou schopni nebo ochotni je aplikovat. Delegování je v podstatě základní činností řízení. Nevhodné delegování je i základní příčinou většiny neúspěchů a často vyplývá z osobních postojů. Které to jsou?

Ochota dát volnost. Aby delegování pravomoci na podřízené bylo efektivní, vyžaduje, aby jim byl vedoucí ochotný i přiznat právo na rozhodování. Vedoucí (velitel) nemůže rozhodovat tak, jako když začínal svou kariéru a rozhodoval o přijetí každé sekretářky, schvaloval každý nákup a tím ztrácet čas a pozornost na úkor mnohem důležitějších rozhodnutí. Toto je častá chyba jak manažerů, tak i velitelů, kteří chtějí rozhodovat stejným způsobem, jako když začínali.

Ochota nechat dělat ostatní chyby. Žádný vedoucí si nepřejde, aby podřízení zaháleli nebo dělali chyby, ohrožující firmu nebo podřízenou pozici. Ale protože je na podřízené delegována pravomoc, je nemožné, abychom je pro získání jistoty, že neudělají žádnou chybu, nepřetržitě kontrolovali. Kdokoli se může dopustit chyby a toto právo mají i podřízení. Náklady vynaložené na tyto chyby je nutno chápat jako investici do personálního rozvoje.

Ochota důvěřovat podřízeným. Vedoucí nemají jinou možnost, než důvěřovat podřízeným, protože delegování v sobě zahrnuje vztah vzájemné důvěry. Tato důvěra se někdy těžko získává. Vedoucí může odejmout pravomoc na základě přesvědčení, že podřízený není dostatečně zkušený, nedokáže jednat s lidmi, že nemá dostatečně rozvinutý úsudek, nebo že neumí zvážit všechna fakta, související s danou

situací. To může být úsudek jak objektivní, tak i subjektivní. Někteří vedoucí svým podřízeným nedůvěřují, protože si nepřejí dát jim volnost, bojí se jejich úspěchů, či nevědí, jak kontrolovat podřízené, zda správně využívají svou pravomoc.

Ochota zavést a používat jasnou kontrolu. Protože vedoucí nemohou delegovat odpovědnost, neměli by delegovat pravomoc, aniž by věděli, jak nalézt prostředky zpětné vazby, které by jim ukázaly, zda delegovaná pravomoc podporuje podnikové cíle nebo plány. Nelze ale kontrolovat, nejsou-li cíle, plány, taktiky a standardy podniku pro hodnocení činnosti podřízených zcela jasné.

Nechuť k delegování pravomocí a nedůvěra k podřízeným může pramenit i z nízké úrovně plánování nadřízeného a z jeho pochopitelné obavy, že delegováním by tak ztratil přehled.

Faktory určující stupeň decentralizace pravomoci

Manažeři (velitelé) se obvykle nemohou obejít bez decentralizace pravomoci. Mají na vybranou: buď dát přednost delegování pravomoci, nebo provádět veškerá rozhodnutí sami.

Na rozsah delegování pravomoci má vliv nejen povaha jednotlivých vedoucích, ale i řada dalších vlivů. Většinu z nich však vedoucí nemohou ovlivnit. Mohou se sice bránit jejich působení, ale žádný z úspěšných manažerů je nemůže ignorovat. Které vlivy to jsou?

Nákladovost rozhodování. Čím jsou důsledky rozhodování nákladnější, tím by se rozhodování mělo provádět na vyšší úrovni řízení.

Velikost a charakter organizace. Čím je organizace větší, tím více rozhodnutí přijímá a tím je obtížnější koordinace. Zde jde o problém rychlého či pomalého rozhodování (faktor času hraje jednu z hlavních rolí); velká firma potřebuje více času na vyslechnutí názorů velkého počtu specialistů a manažerů. To je nákladné, a tedy důvod k decentralizaci. Nelze ale připustit ztrátu koordinace a jednotné taktiky.

Filozofie managementu. Na rozsah decentralizace pravomoci má podstatný vliv povaha a filozofie vrcholových vedoucích, kteří jsou někdy despotičtí a žárlivě střeží nashromážděnou pravomoc. Jindy si vedoucí manažeři drží pravomoci jen proto, že vyrostli z malých firem a jednoduše se nemohou vzdát činností a pravomocí, které měli v malé dílně, než se rozrostla do velkého podniku. Největším problémem velkých organizací je udržení efektivnosti a disciplíny a současně dát lidem možnost seberealizace, iniciativy a možnost do určité míry ovlivňovat celkové záležitosti organizace.

Požadavek nezávislosti. Jednotlivci i skupiny často požadují určitou nezávislost na vedoucích, kteří jsou daleko. Mají nepřátelský postoj k instrukcím (rozkazům a nařízením) vydávaných manažery (veliteli) z nadřízených vzdálených ředitelství (stupňů velení). Často argumentují tím, že oni neznají místní podmínky, jsou znechuceni odklady při přijímání rozhodnutí, dlouhou komunikační cestou atd.

Dostupnost. Nedostatek kvalitních manažerů může ovlivnit delegování pravomocí. Vedoucí si často stěžují, že nemají na koho pravomoci delegovat, což vede k centralizaci pravomocí a tím zdůvodňují i svoji nenahraditelnost ve firmě. Jde o problém školení manažerů. Ti se to musí učit a právě delegování pravomocí přispívá k výchově manažerů v praxi. Pak ale musí být vedoucí připraveni tolerovat i jejich případné chyby, a především z počátku omezovat delegování důležitých rozhodnutí.

Zásadním problémem decentralizace je *nebezpečí ztráty kontroly*. Aby nedošlo k celkovému rozložení organizace či podniku, je nezbytné vybrat oblasti, které je nutné *centrálně řídit*.

Dobrá firma (ale i AČR) bude mít ve vrcholové úrovni managementu pravděpodobně centralizované rozhodování o

- financování,
- celkových ziskových cílech a rozpočtech,
- hlavních kapitálových investicích,
- nových výrobních programech,
- hlavních marketingových strategiích,
- zásadních personálních záležitostech,
- výzkumu a vývoji,
- odměňování manažerů.

4.5.6 Centralizace a decentralizace pravomoci v armádě.

Moderní armády mají na základě mnohaletých praktických zkušeností, ale i proher a tragických omylů, vypracovaný funkční systém delegování pravomocí. Ne náhodou má proto každý velitel nezbytnou pravomoc, odpovídající jeho místu v armádní organizaci, která je mu delegována proto, aby mohl přijímat rozhodnutí. Staleté zkušenosti existence armád tak umožnily vytvořit celou řadu postupů, které byly posléze zakotveny do vojenských řádů a předpisů, které určují nezbytnou míru centralizace a decentralizace pravomoci velitelů.

Příkladem může sloužit:

„**Základní řád OS ČR**“ — Zákl-1, který stanovuje

- hlava 1 — základní práva a povinnosti vojáků
 - vztah podřízenosti a nadřízenosti
 - všeobecné povinnosti velitelů
 - item vydávání a plnění rozkazů atd.
- hlava 2 — odměňovací moc
 - item donucovací moc atd.

Předpis „**Povinnosti funkcionářů útvarů a jednotek PV AČR**“ (Vševojsk-1-1) stanovuje povinnosti a odpovědnost od velitele útvaru až po velitele družstva (osádky, obsluhy), což je praktickou ukázkou delegování pravomocí. Definuje vztah liniové a štábní pravomoci a dále ukládá, že delegovaná pravomoc všech funkcionářů musí obsahovat

- odpovědnost
- povinnosti v rozhodovací oblasti
- povinnosti v kontrolní činnosti

Obdobnou funkci plní „**Bojové a polní řády**“, které odrážejí delegování pravomoci v boji.

Všechny řády a předpisy plní i funkci „norem“, umožňující *měřit a kontrolovat vojenskou práci*, především však její efektivnost.

Problémy ke studiu:

1. *Podstata pravomoci v organizaci.*
2. *Liniový a štábní vztah, podstata, výhody a nevýhody ve vojenském prostředí.*
3. *Podstata funkční pravomoci jako kombinace linie a štábů a její uplatňování a využití v AČR.*
4. *Podstata decentralizace, centralizace a delegování pravomoci a hlavní faktory, které ovlivňují stupeň decentralizace.*

4.6 Řízení změny (reorganizace)

Reorganizací lze nazvat jakékoli změny v rozdělení odpovědnosti, změny v rozhodovací pravomoci či změny ve vztazích mezi funkcemi. Ve většině velkých organizací, podniků a firem probíhají změny neustále. K úplné reorganizaci však nedochází příliš často, avšak větší změny v částech organizace jsou poměrně běžné.

Provádění organizačních změn je obvykle velmi obtížným úkolem, protože se dotýká jednotlivých pracovních míst, tedy lidí a tím tyto změny nabývají sociální rozměr. Aby však změna byla účelná, musí mít určitý řád.

4.6.1 Příčiny změny organizace a omezující faktory

Důvodem k reorganizaci mohou být vnější i vnitřní příčiny.

Vnější příčiny se odehrávají vně organizace či firmy. Mohou mít podobu např. změn v činnosti konkurence, postupů vlády, odbytových možností či politických změn.

Vnitřní příčiny změn:

růst organizace či firmy bývá nejčastější příčinou reorganizace; je zpravidla spojen s rozšiřováním výroby a nároky na komunikaci uvnitř organizace;

pokles ekonomické účinnosti firmy či podniku (klesá míra zisku) činí reorganizaci naléhavou; nejvyšší vedení zpravidla do svých rukou centralizuje větší pravomoc, což umožňuje snížení administrativních nákladů;

změny způsobu řízení spočívají v tom, že žádný podnik či firma nechce zůstat; jakmile např. začne převládat tendence k decentralizaci výroby či její centralizaci, a má-li podnik odlišnou a tomu neodpovídající organizační strukturu, dochází zpravidla ke změně;

změny vedoucích pracovníků vedou k tendenci zavádění změn v organizaci; jejich důvodem může být skutečnost, že organizační struktura neodpovídá stylu řízení nového vedoucího nebo že chce dokázat platnost úsloví, že „nové koště dobře mete“; někteří vedoucí sdílejí názor, že čas od času je účelné „zamíchat“ celou organizací, aby podřízení byli neustále ve střehu a nedocházelo ke stagnaci organizace či firmy.

Padlo-li však rozhodnutí k uskutečnění reorganizace, je nezbytné jasně stanovit **cíle** změny. Ty mohou být různé, např.

- snížit administrativní výdaje (zefektivnit organizaci)
- přiblížit rozhodování k místu jeho provádění (tzn. decentralizovat)
- zajistit lepší podmínky pro koordinaci činností
- snížit zatížení nejvyšších a ostatních vedoucích
- zkrátit řetěz příkazů (informační toky) atd.

V prvé řadě bychom ale měli vědět:

co a proč měnit — jde o provedení analýzy současného stavu, jejímž výsledkem je zjištění toho, v čem spočívají hlavní poruchy; co není v pořádku?

jak toto změnit — teprve druhým krokem by měl být návrh nového uspořádání, tzn. — projekt nové struktury,

jak nové zavádět — v této fázi je nezbytné zjistit, zda vše skutečně funguje podle našich představ; zpravidla je nutné určité doladění, drobnější úpravy, které zajistí skutečně dobré fungování; navíc nové činnosti a procesy se také musí zaběhnout a lidé si musí nové věci osvojit.

Čím je organizace či firma větší, tím je větší i riziko změn. Je mnohem lépe dělat dílčí úpravy a zabývat se organizací podnikových činností průběžně.

Omezující podmínky pro reorganizaci

Mimo vyjasnění si cílů reorganizace je nezbytné brát ohled na ekonomické, technické a institucionální omezující podmínky pro reorganizaci. Kromě nich však existují i další omezení daná nutností přihlížet k lidem, jejich schopnostem a postojům.

Ekonomická omezení. Výsledky činnosti vedoucího podniku, firmy nebo i vedoucího nevýdělečné (např. rozpočtové organizace či instituce) se porovnávají s limity danými velikostí možných příjmů. Z tohoto důvodu vedoucí zpravidla nemůže přijmout všechny odborníky nezbytné pro ideální chod organizace.

I když reorganizace přinese zvýšení příjmů či úspor (v řadě případů se právě s tímto cílem prováděla) a vedoucí nemusí hledět na mimořádné výdaje, musí mít neustále na paměti a činit opatření proti příliš rychlému růstu administrativních nákladů. Ve skutečnosti je třeba tyto náklady držet na dosavadní výši. Protože ale často nejsou k dispozici údaje o výši administrativních nákladů, je třeba sledovat jejich vývoj. Metodou ke sledování tohoto vývoje může být např. poměr počtů výrobních a administrativních zaměstnanců za období několika let.

Samotný fakt, že poměr je vyšší nebo nižší než průměr, nám mnoho nenapoví. Pokud se však odchyluje mimořádně, je nezbytné podrobit ho analýze. Můžeme např. zjistit, že „šetříme“ na nepatřičném místě a nebo že „plýtváme“. Tento poměr je ve vojenské organizaci nutné chápat jako poměr mezi *nebojovými a bojovými* organizačními jednotkami (útvary, svazky).

Technická omezení. Ocelárny jsou organizovány na jiných principech, než sklady a jejich organizace se bude značně odlišovat od organizace nemocnice či armády. Například ve výrobním podniku bude poměr zaměstnanců údržby a hlavní výroby značně vysoký. V oborech s vysokým podílem výzkumu bude naopak poměr inženýrů a vědců k výrobním a prodejním zaměstnancům mnohem vyšší než v oboru, kde se po řadu let vyrábějí stabilní výrobky, jež se mění v dlouhých intervalech. Není pochyb o tom, že technologie ovlivňuje délku řetězu příkazů, rozpětí řízení, poměr počtu vedoucích ke všem zaměstnancům, poměr administrativních a výrobních pracovníků a ve výrobních útvarech poměr vedoucích s vysokoškolským vzděláním a bez něho. Z toho ale nelze dělat závěr, že organizace, která je běžná v daném oboru, musí být nejvhodnější v každém jednotlivém případě. Někdy je totiž velice obtížné rozlišit mezi technickou nezbytností a tradicí, které se řada vedoucích úporně drží (např. že všechny logistické činnosti si musí armáda zabezpečovat sama vlastními organizačními jednotkami).

Institucionální omezení. Institucí, která nejvíce a nejčastěji ovlivňuje podnikatelské rozhodování, je vláda. I když se zákony většinou nepokoušejí zasahovat do struktury společností, podniků a firem, výklad zákona na ochranu spotřebitele (protimonopolní zákon) Úřadem pro hospodářskou soutěž jistě ovlivňuje mnohé vedoucí při úvahách nad strukturou organizace (vznik kartelů, holdingů).

Jinými institucemi, nadnárodními, které zcela nepochybně ovlivní či budou stále více ovlivňovat organizaci českých podniků a firem, je Evropská unie, zrovna tak jako Severoatlantická aliance bude ovlivňovat strukturu AČR.

4.6.2 Řízení procesu změny

Čím je rozsah změn větší, tím více času a obezřetnosti vyžaduje. Z tohoto vyplývá i otázka — kdo má zajišťovat reorganizaci, tzn., kdo ji má řídit? Má-li podnik zkušeného organizačního odborníka či organizační skupinu, pak zpravidla oni zajišťují reorganizaci. Nemá-li je, stojí před otázkou — koho tímto nelehkým úkolem pověřit, včetně možnosti přizvání externích odborníků na organizaci.

Značně obtížné je ale určit, jaké by měl mít tento organizátor kvalifikační předpoklady, které do značné míry závisejí na požadavcích a vlastnostech vrcholového vedoucího a na konkrétních problémech reorganizovaného podniku. V každém případě by měl mít tyto vlastnosti:

- měl by dokonale a podrobně znát podnik (jeho zaměření, techniku, zvyklosti, formální a neformální vztahy v něm)
- měl by mít analytické schopnosti (umět rozpoznat, co je třeba udělat v souladu se zájmy podniku, mít intuici)
- měl by ovládat a chápat psychologické a sociologické aspekty řízení změn

- měl by stát mimo, tzn. „stranou“ všech mocenských, skupinových i jiných zájmů a bojů uvnitř podniku
- neměl by vystupovat autoritativně, měl by se chovat spíše přátelsky a podporovat otevřenost v jednání s lidmi
- měl by mít výbornou paměť, která by mu umožnila nepořizovat si detailní zápisy, které mohou ovlivňovat chování lidí
- měl by být důsledný a trvat na plnění všech základních opatření a změn v souladu s podnikovými cíli, přitom být dostatečně pružný při hledání nejvhodnějších cest jejich dosažení
- měl by mít teoretické znalosti, ale v přístupech by měl být především praktický, pracovat rychle a nebudit přitom zdání úspěchanosti.

Velké změny jsou především týmovou prací. Tým spolupracovníků spíše najde více alternativ řešení problému. Vtažení vedoucích úseků z podniku do řešení zajistí jejich zájem o změny a navíc nebudou mít pocit, že nová opatření jsou jim vnucována a že se neberou v úvahu jejich názory a stanoviska.

V řadě podniků a organizací (včetně armády) ale může nastat situace, kdy účast vedoucích úseků na řízení změn nemusí být vždy účelná, protože —

- v podniku zpravidla existují osobní, skupinové zájmy a nezdravá seskupení, která mohou působit v rozporu s jeho zájmy; v takovém případě musí převzít vrcholový vedoucí odpovědnost za změny na sebe, svůj štáb či poradce;
- přizvání vedoucí (velitelé, náčelníci) nemusejí porozumět tomu, že jejich „přizvání“ neznamena, že jejich návrhy budou automaticky přijaty, což může vyvolat jejich zklamání, ne-li přímo odpor ke změnám;
- přizvání vedoucí nebudou mít nikdy tolik času, aby se změnám mohli trvale věnovat.

V pracovním týmu musí být proto jednoznačně stanoveno, kdo má rozhodující slovo, aby se z něho nestal pouze diskusní klub. Diskutovat lze ve fázi sestavování návrhů a výběru alternativ řešení pro dosažení nezbytné shody, nikoliv v realizační fázi zpochybňovat hlavní zásady reorganizace.

Nezvládnutí změny může snížit motivaci a angažovanost lidí a vytvořit uvnitř organizace konfliktní podmínky, ne-li přímo **odpor ke změnám**, jehož příčinami zpravidla jsou:

- *preference stability;*
- *zvyk;*
- *konformita* (většina lidí se ráda přizpůsobuje vžitým a očekávaným způsobům chování a cokoli odchylného od přijatých norem má na ně negativní účinek);
- *ohrožení zájmů nebo prestiže;*
- *nedorozumění;*
- *rozdílné představy* (vedení podniku či firmy a zaměstnanců);
- *strach z neznámého.*

Problémy ke studiu:

- 1. Příčiny vedoucí ke změně organizace a omezující faktory změn.*
- 2. Podstata řízení změny a vlastnosti, které by měl mít organizátor změny.*

5 Základy vedení lidí

Poznatky o duševním životě člověka jsou důležitou součástí všeobecného poznání, to znamená rozvoje vzdělanosti, kultury a vědy ve společnosti. Významné místo zastávají i při praktickém úsilí o ovlivňování činnosti a osobnosti člověka v různých oblastech společenského života. Nejběžnější projevy tohoto ovlivňování jsou:

- poradenské, terapeutické a společenskovoýchovné působení v oblasti školství i rodinné výchovy;
- psychoterapeutické působení lékaře a zdravotnického personálu na nemocné;
- vedení pracovníků a pracovních kolektivů;
- působení na veřejné mínění, a tedy i na postoje jednotlivců.

Vedení lidí plní nezastupitelnou funkci v řídicí práci každého manažera, vedoucího, velitele. Klade si za cíl cílevědomě působit na chování a postoje jednotlivců, organizovaných společenských skupin nebo celé společnosti v souladu se situačními nebo dlouhodobými úkoly, perspektivami či záměry. Z psychologického hlediska je vždy tento cíl konkretizován ve specifickém působení na osobnost a činnost člověka, tedy na jeho psychiku, za předpokladu, že se s tímto působením rovněž aktivně vyrovnává. Na člověka přitom psychologie pohlíží jako na jedince (individuum), na člena určité specifické sociální skupiny (člen pracovního kolektivu, příslušník vojenské jednotky) nebo jako na člena širší společnosti (příslušník určité společenské vrstvy, příslušník národa, příslušník věkové skupiny, profesní skupiny).

Psychologie však není jediná vědecká disciplína, jejíž poznatky přispívají k efektivnímu vedení lidí. Jedná se zejména o sociologii a sociální psychologii, teorii řízení, ekonomii. Tyto vědy vymezují charakteristiky vedení lidí z jiného zorného úhlu a společně s psychologíí tak vytvářejí komplexy poznatků a přístupů k vedení lidí, které tvoří základ manažerských dovedností.

Psychologické otázky vedení lidí jako součást řízení

Složitou problematiku psychologického přístupu k vedení lidí lze rozdělit do několika tematických celků:

- psychologická charakteristika předpokladů a podmínek vedoucího pracovníka úspěšně se vyrovnávat s vedením podřízeného útvaru;
- psychologický rozbor dílčích personálních činností, které nadřízený průběžně při vedení podřízeného útvaru používá;
- psychologická charakteristika interakčních procesů používaných v meziosobním styku;
- psychologická charakteristika zásad společenskovoýchovného působení na podřízené a vedený útvar;
- psychologický výklad společensky žádoucích cílů vytyčovaných při vedení lidí (výkon, spokojenost, znaky pracovní aktivity, znaky osobnosti, ...).

Psychologické poznání osobnosti a činnosti člověka, sociologický a sociálně psychologický přístup k problematice mezilidských vztahů a skupinových procesů umožňuje formulovat určitá pravidla a zásady, které tvoří základ vedení lidí. Jejich používání však předpokládá určité penzum obecných teoretických poznatků uvedených věd. V psychologii vycházíme z následujících závěrů:

- jedinec je v neustálé interakci se skutečností, tato interakce situačně nebo dlouhodobě určuje jeho profil a jednání;
- osobnost každého jedince je jednotným celkem;
- v každé činnosti jedince jsou zúčastněny všechny stránky jeho osobnosti;
- struktura osobnosti a činnosti jedince má determinaci biologickou a společenskou, projevuje se v osobitém profilu a jednání člověka;
- projevy a osobnost jedince mají složitou strukturu a vyznačují se dynamičností.

Psychologický přístup k vedení lidí není možné redukovat pouze na využívání poznatků analýz jedince. Společenská determinace lidské psychiky vede k nutnosti věnovat se i osobnosti v sociálním začlenění (sociální normy, sociální pozice, role, status aspirace, prosociální chování), procesu socializace a regulace lidského chování (činitelé socializace, regulace chování, podmínky, formy a zákony sociálního učení), dynamice lidského sociálního chování (motivace, motivy, postoje, poruchy dynamiky sociálního chování), konkrétním formám zařazení člověka do společnosti (sociální útvary, sociální skupiny) a problémům s ním souvisejícím.

Psychologický přístup k vedení lidí vymezuje značný prostor osobě nadřízeného (vedoucího, velitele), protože pro jeho činnost mají psychologické poznatky mimořádný význam. Nadřízený by si měl být schopen uvědomit, že soubor jeho znalostí, dovedností, zkušeností, postojů a vlastností, o který se v řídicí činnosti opírá, je pro něho specifický, jeden z možných a nikoliv jediný možný. Proces kritického sebepoznání přitom probíhá jak plánovitě, tak i mimovolně, to znamená, že nebývá vždy podřízen cílevědomě formulovanému a postupně uskutečňovanému programu. Kritické sebepoznání plní funkci věcného hodnotitele zvládnutí požadavků funkčního zařazení, osobního jednání a vystupování v rozmanitých situacích (pracovních i společenských). Osvojení si takového sebepoznání však není snadné. Základem je orientace v poznatcích o duševním životě člověka, potřebná ochota k sebevýchovné aktivitě, dostatečná sociální a citová zralost a vyrovnanost.

Význam pedagogických poznatků ve vedení lidí

Vedení jako součást řídicí činnosti plní i velmi důležitou společenskovo výchovnou funkci. To je dáno základním posláním vedení lidí — ovlivňování pracovního výkonu, pracovní spokojenosti, interpersonálních vztahů a osobních vlastností podřízených. Výchovné působení nadřízeného vyžaduje některé specifické profesionální požadavky. Je to především požadavek na cílevědomost vlastního jednání (každé výchovné úsilí bude narušeno neujasněným cílem, rozporem mezi slovy a činy nositele výchovné funkce, závažnými negativními rysy v osobnostních vlastnostech a nedůsledností v kladení a kontrole požadavků). V řídicí práci je nezbytné respektovat obecné pedagogické zásady cílevědomého působení na dospělého člověka v pracovním procesu a respektovat přitom zákonitosti

chování dospělých lidí. Dospělý člověk je s to dojít k vlastnímu, vcelku dostatečně přesnému sebehodnocení, posoudit svou úlohu ve společnosti, nároky a požadavky, které na něho klade výkon jeho povolání a ostatní sociální role aktuálně i perspektivně a na základě toho se rozhodnout o dalším sebevzdělání. Ve většině případů je též schopen vymezit své vzdělávací potřeby, určit cíle, cesty, prostředky a lhůty takového sebezdokonalování. Administrativní nátlak v tomto případě nebude účinný, neodpovídá-li vzdělávání individuálním potřebám jednotlivce a není-li doprovázeno odpovídající motivací. Pro nadřízené (vedoucí, velitele) to znamená, že musejí počítat s rozšířením svých pedagogických funkcí, pedagogického poradenství a výchovně vzdělávacího působení. V praxi to znamená, že nadřízený (vedoucí, velitel) musí počítat s tím, že se bude podílet nejen na plánování kvalifikačního rozvoje podřízených, ale současně musí být schopen aplikovat obecné didaktické principy ve specifických podmínkách konkrétního pracoviště.

Psychologické a pedagogické poznatky umožňují zkvalitnit obsah i způsob vedení lidí. Sama znalost však ještě nezaručuje úspěch na tomto poli. Ovládnutí těchto poznatků, případně i způsobů jejich získávání a interpretace je pouze začátkem cesty k určitým návykům a dovednostem. Jde o dlouhodobý proces vyžadující značnou míru sebezpoznání a sebekázně. Nezbytné je i cílevědomé formování postojů vedoucích pracovníků (nadřízených, velitelů) k závažnosti a náročnosti vedení lidí.

5.1 Vedení lidí

Za vedení lidí je obecně považována cílově orientovaná sociální interakce a komunikace zaměřená na aktivaci a ovlivňování lidí s cílem dosáhnout toho, aby jejich činnost byla v souladu s cíli daného organizačního celku. Ani v armádě nemůže být redukována pouze na vydávání rozkazů, nařízení a zákazů. Vést lidi v moderní armádě znamená lépe je znát, informovat je, získat si jejich důvěru, být nejen formální autoritou, umět si získat i autoritu neformální.

Velení naproti tomu představuje specifickou modifikaci procesu řízení na vojenské podmínky. Spočívá v tvorbě a uskutečňování rozhodnutí nadřízeného, na jehož základě se mění činnost podřízených, což souvisí s nutností měnit cíle, operace, motivy i další prvky struktury psychické regulace jejich činností. Velení chápeme jako funkční proces cílevědomého působení orgánů velení na podřízené složky k efektivnímu plnění stanovených úkolů a cílů.

Velení bývá vymezováno v užším a širším smyslu. V širším smyslu představuje jednotu výchovy a bezprostředního působení subjektu velení na podřízené. Užší pojetí zdůrazňuje ve velení činnosti spjaté s vydáváním rozkazů a kladením požadavků podřízeným, s jejich motivováním, kontrolováním a vytvářením podmínek k realizaci přijatých rozhodnutí.

5.1.1 Podmínky účinného vedení lidí

Vedení lidí je komplikovaný společenský proces, který se vždy uskutečňuje v určité společenské skupině — v organizaci, instituci, podniku, ... Tento dynamický proces — vedení lidí, ovlivňuje vždy více faktorů. K základním činitelům patří:

1. Vlastnosti osobnosti nadřízeného;
2. Postoje, potřeby a další osobnostní vlastnosti členů řízené vojenské (pracovní) skupiny;
3. Zvláštnost organizace, ve které řízení probíhá, jako je její účel, struktura, povaha úkolů apod.;
4. Sociální, ekonomické a politické prostředí.

Z uvedeného lze dovodit, že předpokladem dobrých výsledků v řídicí práci vedoucího pracovníka je soulad mezi individuálními vlastnostmi osobnosti a specifickými nároky situací, za kterých nadřízený svou funkci vykonává. Na konkrétní vzájemné součinnosti uvedených činitelů závisí nejen to, kdo se bude v dané situaci kvalifikovat jako dobrý nadřízený, ale i to, do jaké míry bude mít možnost ovlivňovat dění nezávisle na vlastnostech, které má. Pokud například ve vedené skupině neexistuje shoda zájmů, společenský cíl, ani vedoucí s ideálními vlastnostmi, nemůže dovést skupinu k takovým výsledkům, jakých může dosáhnout průměrný nadřízený se skupinou, ve které existují pevné vztahy, a kterou spojuje společný zájem.

Zkušenosti potvrzují, že chování jednotlivců — a to i jednotlivců na vedoucích místech — v mnoha případech není závislé ani tak na vlastnostech člověka, ale na společenské situaci, ve které se nachází. Člověk, který je vůči svým podřízeným arogantní a despotický, může vůči svým nadřízeným vystupovat velmi srdečně a submisivně. Také je třeba si uvědomit, že nároky na jednotlivých úrovních řízení se liší. Souhrn osobnostních vlastností a předpokladů podmiňující úspěch na nižší úrovni může současně řídicího pracovníka diskvalifikovat pro úroveň vyšší nebo naopak.

Z uvedeného vyplývá, že osobnostní kvality a předpoklady je nutno z hlediska účinnosti řízení posuzovat vždy v souvislosti s ostatními uváděnými faktory — postoji, potřebami a osobnostními vlastnostmi členů řízené skupiny, zvláštnostmi organizace, ve které řízení probíhá a sociálním, ekonomickým a politickým prostředím. V teoriích vlastností se nejčastěji jako vlastnosti rozhodné pro úspěšné řízení objevují: inteligence, flexibilita, extroverze, dominance a humor. Je však třeba počítat s možností určité kompenzace některých vlastností vlastnostmi jinými.

Praxe managementu vymezila předpoklady úspěšného vedení lidí jako komplex dovedností, znalostí a přístupu k lidem. Každý, kdo chce vést lidi, musí disponovat určitou sumou znalostí, které musí umět předat svým podřízeným. Mezi nejdůležitější dovednosti patří schopnost pracovat se skupinou a komunikovat s jejími členy. Pokud jde o přístup k lidem, měl by umět pracovat s každým individuálně, umět vystupovat nejen jako nadřízený, ale i jako partner, který pomáhá hledat řešení.

K tomu, aby řídicí činnost nadřízeného byla úspěšná, musí být splněny tři základní podmínky:

1. Nadřízený musí mít možnost řídit. Řídicí činnost musí být organizačně, materiálně a technicky zajištěna a nadřízený musí být vybaven nezbytnou mírou formální, funkční autority.
2. Je nutno, aby nadřízený byl schopen řídit. Musí mít potřebnou kvalifikaci pro řídicí činnost, osobnostní předpoklady, odpovídající vykonávané funkci a konkrétní situaci.

3. Závažnou a mnohdy rozhodující podmínkou úspěšné práce nadřízeného je to, že chce řídit. Řídící činnost musí uspokojovat jeho potřeby, vyjadřovat a naplňovat jeho zájmy, a také být v souladu s jeho ideály.

Tyto tři podmínky se plně vztahují i na vedení lidí — nadřízený musí mít koho vést, musí být schopen vést lidi a musí chtít s lidmi pracovat, lidi vést. Pokud není některá z uvedených podmínek splněna, nejsou úkoly a cíle organizace naplňovány, sociální klima v řízených kolektivech nebývá dobré a řídicí práce nepřináší uspokojení.

Schopnost nadřízeného plnit naznačené funkce a současně respektovat základní podmínky úspěšného řízení závisí i na tom, do jaké míry je schopen aplikovat některé poznatky věd o člověku, zejména pak sociální psychologie, psychologie řízení, psychologie práce a psychologie organizace. Psychologie řízení uvádí následující principy úspěšného vedení lidí (G. Wiswede, 1980), podle kterých nadřízený:

- si musí vytvořit u svých podřízených autoritu kredit — důvěru — tím, že chápe jejich potřeby;
- musí dávat realistické příkazy a při jejich vydávání musí používat „formální kanály“, nikoliv neformální způsoby komunikace;
- musí být lidský, ale současně musí udržovat určitou míru distance od svých podřízených;
- musí umět svým podřízeným naslouchat, to je mít o ně neformální zájem;
- musí být taktní a musí se umět ovládat, být schopen sebepoznání a správného rozhodování;
- musí umět správně hodnotit práci podřízených a vhodně je odměňovat (odměňování nesmí vést k deprivaci neodměňovaných).

Z těchto základních principů účinného vedení lidí by měl vycházet každý nadřízený (manažer, velitel) ve své každodenní práci s lidmi. Praktické používání poznatků věd o člověku má význam zejména při uplatňování určitého stylu vedení lidí, uplatňování a prosazování autority a motivování podřízených.

5.2 Motivování a stimulování podřízených

Motivace zahrnuje celou škálu jevů, které člověka podněcují k určitému jednání a chování, mobilizují v něm energii pro dosažení určitých cílů. Schopnost motivovat druhé patří mezi základní manažerské dovednosti. Motivováním nadřízený vyvolává u podřízeného ochotu chovat se určitým způsobem a snahu dosáhnout určitých cílů. Pozitivní motivování vyvolává žádoucí chování, negativní motivování od nežádoucího chování odrazuje.

Motivace je pak psychický proces, který podněcuje člověka k určitému chování. Je to proces mobilizace vnitřní energie a zaměření chování určitým směrem, na určitý cíl. Může být jak pozitivní, tak i negativní. Motivace je aktivita vyvolaná motivem a končící realizací, uspokojením motivu. Za **motiv** je považován podnět vyvolávající činnost zaměřenou na uspokojení nějaké potřeby. Může být uvědomělý, vědomý, to je takový motiv, který si člověk zřetelně uvědomuje jako pohnutku svého chování, nebo také neuvědomý, to je takový, kterého si člověk není vědom, nebo si ho uvědomuje neúplně. Těmto

nevědomým motivům připadá v životě člověka důležitá role, neboť některé spontánní sympatie i antipatie mají svůj původ právě v nich. Mezi vědomými a nevědomými motivy však nesmíme vést ostrou hranici, protože se vzájemně prolínají a doplňují. Motivy mohou vycházet „z nitra člověka“ — tyto nazýváme impulsy (např. uhasit žízeň, ohlédnout se, ...) nebo mohou vzcházet z vnějšího prostředí člověka, potom se jedná o podněty a stimuly.

Ekvivalentně bývá někdy používán termín **stimulování**. Motivování i stimulování vede k aktivaci člověka, k zaměření na určitou činnost. Motivování však znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činností a aktivity než při stimulaci. Je to dáno tím, že při motivování dochází k aktivitě na základě vnitřních pohnutek a motivů. Při stimulování je aktivita vyvolána a podmíněna očekáváním nějaké odměny, především hmotné. Stimulaci můžeme charakterizovat jako dočasné, povrchní motivování, především materiálními činiteli. Je chápáno jako ne zcela plnohodnotný druh motivování. Ve skutečnosti stimulace znamená působení na smyslové orgány, které vyvolává většinou jen krátkodobou pozornost, nebo dočasný zájem, nemá-li pro jedince hlubší motivační význam.

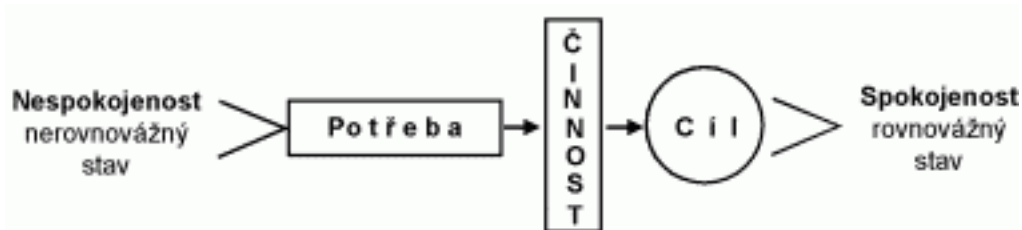
Motivování se uskutečňuje prostřednictvím specifických a konkrétních pobídek — motivátorů, v nichž je vždy obsažena nabídka významné hodnoty, o níž se předpokládá, že po ní jedinec touží a že tak bude aktivováno jeho jednání, které umožní nabídnutou hodnotu dosáhnout. Motivování může být jak negativní, tak pozitivní. Organizace si většinou vytvářejí systémy organizačních odměn a trestů. Organizační tresty, sankce mají vést k eliminaci nežádoucího chování, eliminaci negativních projevů, odměny mají aktivizovat k žádoucímu chování.

Také pracovní chování je motivováno a je obvykle bráno jako dílčí cíl (opatření si finančních či jiných prostředků), jako prostředek dosahování konečných cílů (obživa, rekreace, zájmové činnosti, dosažení vyššího společenského postavení, ...). Práce je obvykle prostředek, ale její výsledky i sama činnost mohou přinášet člověku celou řadu uspokojení. K nejdůležitějším motivům, motivačním činitelům, patří: potřeby, ideály, zájmy, cíle, hodnoty, zvyky, postoje, emoce, aj. Vývojově prvotními motivy jsou biologické potřeby, na jejichž základě vznikají v procesu socializace člověka další motivační činitelé.

Potřebou rozumíme pociťovaný nedostatek, případně přesytení nebo nadbytek něčeho, co je pro život člověka nezbytné a co vyvolává a usměrňuje jeho aktivitu.

5.2.1 Některé přístupy k pracovní motivaci

Mezi neznámější teorie motivace patří teorie potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa (obr. 5.1), která je řazena mezi humanistické teorie pracovní motivace.



Obrázek 5.1: Znárodnění průběhu uspokojování potřeb

Maslowova teorie vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou hierarchicky uspořádány do pěti vrstev. Tyto potřeby mají různý význam a různou váhu. Podle jeho názoru člověk směřuje od uspokojování potřeb vývojově nižších k potřebám vývojově vyšším. Jakmile naplní potřebu nižší, vzniká v něm zpravidla naléhavost uspokojení potřeby vyšší.

Hierarchie základních lidských potřeb je uvedena ve schématu 5.2.



Obrázek 5.2: Hierarchie základních lidských potřeb

Uvedená pyramida může mít různě širokou základnu, může být odlišně strmá. Obecně platí, že čím je širší základna, tím je člověk zranitelnější, protože se musí snažit zejména o uspokojení těch nejzákladnějších potřeb. Potřeby, které nejsou uspokojeny, se neztrácejí, ale obvykle se transformují v jiné, většinou nevědomé tendence a ve specifické oblasti mysli.

Protože se struktura i hierarchie potřeb jednotlivců odlišuje, odlišuje se i motivační struktura konkrétních jednotlivců, a to nejen svým obsahem, ale i kvalitou a celkovým uspořádáním, silou, stabilitou a dynamikou jednotlivých motivů.

Chceme-li člověka účinně motivovat k nějakému chování (nejen pracovnímu), musíme si uvědomit, že :

- různí lidé mohou mít různé motivy pro stejné jednání,
- stejné motivy mohou u různých lidí vyvolávat různé chování,
- podobné chování může být výsledkem různých motivů,
- motivy konkrétního člověka se mohou v průběhu jeho života měnit.

Další teorii motivace vytvořil G. Wiswede.

Uvedený autor vytvořil dichotomickou teorii pracovní motivace. Rozlišuje dvě odlišné skupiny činitelů — extrinsické a intrinsické motivy. Intrinsické — vnitřní motivy jsou těsně spjaty s vlastní pracovní činností. Práce se stává samotným cílem, neboť přináší uspokojení, radost a potěšení. Naproti tomu extrinsické - vnější motivy se nevztahují k práci jako takové. Práce slouží pouze jako instrumentální prostředek k uspokojení celé řady jiných potřeb, ležících svou povahou mimo oblast práce. Práce nemusí přinášet uspokojení, ale může poskytovat vysokou životní úroveň.

Realitě spíše odpovídá jednodušší klasifikace členění potřeb na biologické (nižší) a kulturní (vyšší). V moderní společnosti se pak nižší potřeby naplňují prostřednictvím ekvivalentu peněz, jehož pomocí lidé získávají různé statky obvykle materiální

povahy. Do vyšších kulturních potřeb pak můžeme zařadit například touhu po kvalitních mezilidských vztazích, hledání smyslu života, orientaci na estetický aspekt života, potřebu společenského uznání a mnoho dalších.

Hierarchii požadavků spojených s pracovní činností je možné uspořádat podle toho, jak jsou pociťovány podřízenými a nadřízenými. Podřízení požadují od pracovní činnosti:

- osobní uznání;
- zajímavý obsah práce, možnost spolupodílet se na řešení, informovanost, citlivost, schopnost nadřízeného snést vysoký výkon podřízeného;
- správnou — tedy přiměřenou odměnu (nejen plat nebo mzdu);
- porozumění a pomoc v osobních záležitostech;
- možnost postupu a jistotu pracovního místa.

Podle názoru nadřízených na to, co podřízení pracovníci považují za nejdůležitější, je zpracován následující přehled pořadí, který se od škály názorů podřízených zjevně liší:

- dobrý plat (odměna);
- zajištěné pracovní místo (jistota pracovního místa);
- možnosti postupu;
- zajímavá práce;
- dobré pracovní výsledky;
- lidské porozumění a pomoc osobního charakteru.

Jak je patrné, představy o významu požadavků na uspokojení z pracovní činnosti podřízených se dosti výrazně liší od pohledu samotných podřízených. Uvedené rozdíly se vztahují ke vztahu nadřízených (jako funkční skupiny) k podřízeným (jako funkční skupině). V úvahách o účinném motivování podřízených by i tento posun v hodnocení měl vedoucí pracovník brát v úvahu.

K účinnému uplatnění motivačních přístupů v praxi je nezbytné, aby vedoucí pracovník zjistil především potřeby podřízených, kteří vždy mají určité požadavky — povýšení, novou kvalifikaci, vyšší plat. Pokud jsou jejich přání natolik silná, že jsou ochotni pro jejich splnění něco udělat, je možné účinně motivovat. Dále pak nadřízený musí nalézt způsob, jak tyto potřeby uspokojit. Určitě existuje nějaký způsob, jak lidé mohou dosáhnout toho, co chtějí. Pokud neexistuje cesta k uspokojení potřeby, nemá valný smysl něco chtít. Důležité při motivování zaměstnanců je právě ukázat jim onu schůdnou cestu. Nakonec je zapotřebí zvolit vhodnou odměnu. Lidé musí vědět, že v případě úspěchu bude jejich úsilí odměněno.

Předpokladem účinné motivace je respektování následujících zásad:

Podat podřízeným dostatek informací. Pouhá formulace příkazu nestačí. Pokud podřízení nevědí, jak jejich činnost zapadá do kontextu jiných činností, nevědí, čím k výsledku přispívají, v čem je jejich práce nepostradatelná, jak je důležitá z hlediska souhry, bude jim připadat nudná, fádní, nedůležitá. Budou ji dělat proto, že musí, ne proto, že chtějí. **Tedy nejen co, ale také proč.**

Zajistit zpětnou vazbu mezi nadřízenými a podřízenými. Podřízeným je třeba dát měřítko, jímž mohou zhodnotit svou práci, svůj výkon. Pokud musejí čekat, až jim někdo řekne, zda si vedou dobře nebo ne, je to špatné. Kvalita, kvantita, čas a náklady musejí být kritéria, která nejen nadřízenému, ale i podřízeným umožní sledovat vlastní výkon.

Včas projevit uznání. Kvalitní a nadstandardní výkon je třeba ocenit. Uznáním nemusí být vždy jen peníze, i když jde až na výjimky o ocenění nejžádanější (nejpříjemnější). Je třeba, aby se nadřízený zamyslel nad lidmi, se kterými pracuje. Je nutné, aby je poznal natolik, aby věděl jak jim nejlépe projevit uznání. Složitost není v bezpočtu motivačních teorií, ale v počtu individualit. Pro každou individualitu je třeba stůl prostřít jinak.

Umět naslouchat druhému. Nadřízený pracuje s lidmi, kteří jsou detailům problémů blíže než on. Je nutné, aby naslouchal jejich názorům, ale ne jen ze zdvořilosti. Přemýšlíte-li o novém způsobu práce, novém postupu nebo akci, potom nejlepší lidé, s nimiž to můžete projednat, jsou právě ti, kteří jsou s tímto úkolem spojeni.

Umět zapojit lidi do akce, umět je požádat o pomoc. Kdo by se na plnění úkolu angažoval víc než ten, kdo se podílel na rozhodnutí tento úkol přijmout a rozpracovat? Je třeba zapojit do diskuse o dalším postupu také ostatní, a přijmout společné řešení. Lze uspořít značné náklady i čas, jsou-li požádáni o názor lidé, kteří danou práci skutečně dělají.

Delegovat úkoly. Jde o to stanovit výsledky (cíle), kterých je třeba dosáhnout, nikoliv úkoly, které se mají provádět. Jinými slovy, je třeba, aby schopní, dobře instruovaní lidé mohli dělat část práce nadřízeného v přesně stanovených hranicích. Pokud bude mít nadřízený okolo sebe tým lidí, kteří budou znát význam své práce jako celku, až do ní budou vtaženi a budou ji „vlastnit“, třeba zjistit, že nemusí, ale chtějí.

5.3 Styl vedení lidí

Nejdůležitějším psychologickým problémem vedení je konkrétní vztah nadřízeného k podřízeným a podřízených k němu. *Styl vedení* (styl práce) je podmíněn úrovní autority vedoucího, charakterem činnosti, plněných úkolů, osobnostními vlastnostmi a dalšími okolnostmi. Styl vedení je důležitým sociálně psychologickým faktorem, který podmiňuje chování podřízených, působí na všechny oblasti jejich aktivit, dynamizuje proces sociálního vnímání norem a skupinových cílů i kvalitu jejich realizace. To vše výrazně ovlivňuje nejen pracovní činnosti, ale podněcuje i ukázněné či neukázněné chování.

Stylem vedení rozumíme celkové pojetí výkonu řídicí funkce, které se odráží ve všech oblastech nadřízeného. Představuje ustálený způsob a individuálně preferovaný systém forem, metod a prostředků, které vedoucí (velitel) používá v procesu přijímání rozhodnutí a jeho realizace tak, aby řízená skupina (jednotka) dosáhla stanovených cílů.

V odborné literatuře bývají uváděny nejčastěji tři základní styly vedení lidí, které mají opodstatnění i v armádě:

Autoritativní styl řízení (autokratický, autoritářský) je charakteristický tím, že nadřízený:

- osobně vytyčuje všechny úkoly, stanovuje cíle i cesty k jejich plnění, aniž by o nich diskutoval s podřízenými;
- stanovuje, kdo s kým bude spolupracovat (musí spolupracovat), aniž by přihlížel k přáním podřízených;
- úkoly jsou ukládány s velmi podrobnými návody k jejich splnění;
- úkoly jsou zadávány formou příkazů;
- rozhodování vychází výhradně z vrcholu řídicí hierarchie;
- nepřipouští, aby se pracovníci spolupodíleli na rozhodování;
- své postavení se snaží posílit kontrolou nad informacemi, jež jsou přístupné pouze jemu;
- komunikace ve skupině probíhá pouze vertikálně — směrem dolů zpětná informační vazba není budována, připouští se jen po úvaze vedoucího;
- uplatňuje velmi těsnou formální kontrolu;
- vystupuje v roli nezastupitelného a jediné odpovědného člověka;
- motivuje hospodářskou jistotou (jistotou pracovního místa) a hmotnými stimuly;
- interakce mezi nadřízeným a podřízenými je malá.

Při uplatňování tohoto stylu samostatnost a aktivita nejsou vítány, zodpovědnost se nevyžaduje. Toto vyvolává u podřízených nesamostatnost, pasivitu a málo zodpovědnosti. Styl vedení lidí s převahou autoritativních prvků vyvolává u podřízených obvykle vysokou, avšak naprosto formální kázeň. Vyhraněná podoba tohoto stylu vedení může vyvolávat neukázněné chování. Výkonnost v takové skupině může být značná, ale nekvalitní vzhledem k malé zainteresovanosti členů na skupinových cílech. Vztahy v takové skupině bývají nevyrovnané a napjaté, malá je spokojenost se skupinou.

Použití autoritativního (autokratického) stylu vedení je možné bez nepříznivých důsledků pouze ve skupinách, kde je objektivně nutná jasná organizace, kde je nutno v řídicí práci položit důraz na kontrolu nebo kde plnění pracovních úkolů nevyžaduje zvláštní aktivaci pracovníků (práce je velmi jednoduchá, kvalifikační nároky jsou nízké, mezioperační kontrola je snadná). Oprávnění má tento styl vedení také tam, kde půjde o náročnou životní situaci (například ohrožení lidských životů) a bude potřeba podat jednorázový vysoký výkon. Účinnost tohoto stylu vedení však bude vždy neodmyslitelně záviset též na osobnosti (a schopnostech) toho, kdo vede — direktivně lze dovést i do záhuby.

Participativní, sociálně integrační, kooperativní styl vedení lidí je charakteristický zejména tím, že při jeho uplatňování nadřízený:

- stanovuje hlavní cíle, jichž má jednotka (skupina) dosáhnout, ale volbu metod a prostředků realizace ponechává do značné míry na podřízených;
- opírá se o názory svých podřízených (zejména ve fázi přípravy rozhodnutí) a je-li to možné, respektuje jejich potřeby a zájmy;

- často se s podřízenými (členy kolektivu) radí, poskytuje jim nezbytné informace a zajímá se o jejich názory, nálady, potřeby a zájmy, o sociální klima v řízeném kolektivu;
- komunikace je oboustranná, pracovníkům je poskytována zpětná vazba;
- rozhodování — strategické na vrcholu, silné delegování operativních rozhodnutí na nižší úroveň;
- kontrola je decentralizovaná, používá se na formální i neformální úrovni;
- zadávání úkolů se děje pověřením, připouští se diskuse.

Uplatňování tohoto stylu vedení lidí má příznivý vliv jak na plnění služebních úkolů, tak i na spokojenost příslušníků vedené skupiny. Podskupiny se mohou utvářet a utvářejí spontánně. Tento styl vedení má výrazný motivační náboj, stimuluje aktivitu při plnění úkolů, samostatnost a odpovědnost za jejich splnění. Spoluúčasť na rozhodování vytváří příznivé předpoklady pro jejich ztotožnění se s úkoly, které mají plnit. Vedoucí dává méně příkazů, podporuje iniciativu a působí spíše příkladem. Akceptuje návrhy členů skupiny, je ochoten dávat na vybranou mezi reálnými možnostmi řešení problémů. Je přístupný hovoru i o jiných věcech než jenom o těch, které ho zajímají. Každý člen skupiny má právo a povinnost ovlivňovat rozhodování a rozumět výsledkům. Tento styl vedení zaručuje, že rozhodnutí nebudou despotická ani tajná, nebo uzavřená jakýmkoliv otázkám. Produktivita takovéto skupiny bývá průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá, zajištěná poměrně značnou zainteresovaností členů, která je přiměřeně využita. Takto vedená skupina dokáže obvykle v případě potřeby zapnout a podat vysoký výkon (současně bývá v takových situacích schopna přijmout direktivnější způsob vedení).

Poznámka : Participativní řízení není demokratické. Mít do věci co mluvit je rozdílné od práva hlasovat — Max De Pree, Umění vést.

Benevolentní styl vedení lidí (liberalistický, nezasahující). Při uplatňování tohoto stylu vedoucí (velitel):

- ponechává věcem (událostem) volný průběh, minimálně do nich zasahuje, což výrazně snižuje závislost podřízených na něm;
- do činnosti jednotky (skupiny) zasahuje jen tehdy, když je k tomu přinucen situací;
- komunikace je vertikální, převážně směrem dolů, je však málo intenzivní;
- interakce s řízeným kolektivem je minimální;
- rozhodování na vrcholu, slabé delegování rozhodnutí na nižší úroveň;
- zadávání úkolů — příkazy s možností diskuse;
- kontrola ve velmi omezené míře, spoléhá na seberegulaci.

Uvedený styl vedení je minimálně centralizovaný. Vedoucí málo zasahuje a členové skupiny jsou na něm málo závislí. Normy buď nejsou stanoveny nebo není dbáno na jejich dodržování. Členové skupiny mají poměrně dost svobody, ta však není adekvátně využita vzhledem k nepevnému vedení a chaotické struktuře skupiny.

Vztahy mezi členy skupiny jsou spíše nevyrovnané a nekonstituované. Spokojenost ve skupině bývá nevelká díky celkové atmosféře a výsledkům, které jsou většinou nízké i přes možnou zainteresovanost (ta však obvykle časem slábne).

Benevolentní (liberalistický, nezasahující) styl vedení zdůrazňuje nevýznamnost funkce vedoucího a klade hlavní váhu na individuální odpovědnost. Použití tohoto způsobu vedení je možné bez nepříznivých důsledků jen v kolektivech vysoce kvalifikovaných, samostatně a izolovaně pracujících odborníků, kteří jsou osobně silně motivováni pracovní činností nebo řešenými úkoly. Svě opodstatnění má také tam, kde půjde spíše o trávení času, kde tolik nezáleží na vzájemné propojenosti činnosti jednotlivých členů, kde nezáleží tolik na výkonu. Vhodný je také tam, kde lidem poskytuje kompenzaci (odreagování) od předchozího direktivnějšího vedení. Je důležité, aby lidé měli také svůj volný čas, který využijí podle svých momentálních (ale akceptovatelných) potřeb. Styl vedení nelze jednoduše zvolit. Každý z nás tenduje k určitému stylu, každý je jinak limitován (v kladném i záporném směru). Důležitá je reflexe, zvažování sebe, druhých, povahy úkolu a organizace a vnějších sociálních, ekonomických a politických podmínek. Umění vést lidi spočívá právě v tom, jak jsme schopni analyzovat situaci, která nastala, pružně reagovat a vhodně kombinovat prvky jednotlivých stylů vedení.

Poznámka: Na jedno bychom si však měli dávat pozor. Jde o směsku autoritativního a benevolentního stylu, o nevyrovnané a nevyvážené vedení. To znamená, že je jednou dovoleno vše a podruhé nic anebo je jednomu dovoleno více než druhému, třebaže by měli mít stejná práva a povinnosti. Takto vedená skupina se pravděpodobně v dohledné době rozloží a členové se „rozutekou“ (pokud si to mohou dovolit) anebo zůstanou a atmosféra bude špatná a výkon mizivý.

Při úvaze o stylu vedení (kombinaci prvků jednotlivých stylů) bychom si měli položit tyto otázky:

- Na co stačím, do jaké míry mohu a jsem schopen modifikovat své jednání?
- Čeho má být dosaženo z krátkodobého a čeho z dlouhodobého hlediska?
- Jak a za jakých podmínek toho má být dosaženo?
- Jaká pravidla jsou stanovena, co bude nutno změnit, jaká pravidla bude nutno ještě stanovit?
- S kým toho má být dosaženo?
- Jak budou lidé s tím či oním stylem spokojeni, co to s nimi udělá?
- Jaká bude kontrola a kolik bude stupňů volnosti?
- Jaká budou práva a povinnosti vedoucího, jaká vedených?
- Jaký bude systém sankcí a odměn?

5.4 Autorita

První ze sociálně psychologických principů úspěšného řízení (G. Wieswedeho) poukazuje na nutnost vytvořit si u podřízených autoritu, kredit.

Autorita (z latiny auctoritas = důstojnost, moc síla) je všeobecně přiznávaný vliv a význam, který má určitá osoba, instituce nebo systém názorů v důsledku svého

postavení, svých kvalit nebo zásluh. Svoji závaznost může neformální autorita opírat o různé skutečnosti (například věk je spojován s větší životní zkušeností, učení je spojováno se zvládnutím vědění nedostupného laikům, příslušnost k rodu, jenž autority tradičně požíval). Ve vztahu k vedení lidí představuje autorita společenský vztah mezi osobami, z nichž jedny vykonávají převažující vliv na činnost druhých. Autorita se stává osobní vlastností těch, kteří si takovou možnost zjednájí. Autorita jako společenský vztah může mít různou podobu.

Formální autorita — představuje právo přikazovat, rozkazovat (velet), očekávat poslušnost, vynucovat si poslušnost. Neváže se na konkrétní osobu, ale na konkrétní funkci. Formální autorita nezaniká se změnou osoby, která funkci vykonává.

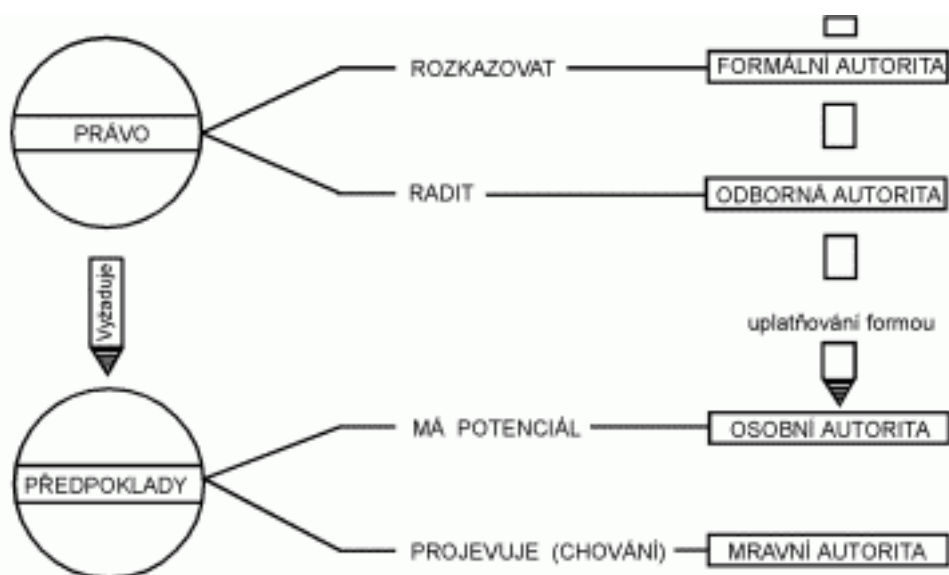
Odborná autorita — představuje právo (oprávnění být slyšen) z důvodu znalosti nebo odbornosti, právo radit.

Osobní autorita — vyplývá z osobních vlastností a schopností určité osoby. V organizaci nemůže nahradit formální nebo odbornou autoritu.

Morální autorita — zahrnuje formální i odbornou autoritu. Je člověku udělována vzhledem ke způsobu, jakým se chová, jakým řeší určité situace.

Neformální autorita — je spojena vždy jen s konkrétní osobou. Vyplývá z osobních vlastností a schopností určité osoby, které členové určité skupiny uznávají za důležité. Neformální autoritu uznávají tito členové na základě vlastního rozhodnutí. Neformální autorita v sobě zahrnuje práva obdobná, jako autorita formální. Rozdíl je ve způsobu zjednání si autority a druhu možných sankcí, které má tato autorita při odmítnutí poslušnosti.

Prvky autority a jejich uplatnění jsou uvedeny v následujícím schématu.



Obrázek 5.3: Druhy autority a její uplatňování

Autorita vedoucího pracovníka (velitele)

Zařazením do určité funkce v hierarchii řízení získává dotyčná osoba formální autoritu, která je s uvedenou pozicí spojena. Jsou s ní spojena určitá práva a určité mocenské prostředky, moc. Pokud si však vedoucí (velitel) nevytvoří i osobní autoritu a spoléhá jen na autoritu formální, uchyluje se stále více k používání mocenských prostředků, spojených s funkcí, přestává podřízené vést a řídit. Místo toho své podřízené mocensky nutí a popohání k určitému výkonu. To se přirozeně nepříznivě odráží ve výkonu skupiny, ale i ve skupinových vztazích. Základní podmínkou kvalitní a efektivní práce nadřízeného je propojení osobní autority s autoritou funkční, formální. Je rovněž nezbytné, aby nadřízený byl zároveň odbornou autoritou ve vztahu k hlavním cílům a zaměření skupiny.

Pokud vedoucí pracovník nedokáže ve své funkci uplatňovat osobní autoritu, je velmi pravděpodobné, že se v jím řízené pracovní skupině najde člověk, který má určité osobní vlastnosti a schopnosti, kterými si získá u svých spolupracovníků neformální autoritu. Pokud si formální vedoucí dokáže takového člověka získat na svou stranu (na příklad participací a delegováním úkolů) může přispět k dobrému sociálnímu klimatu ve skupině. Pokud se mu to nepodaří, může dojít uvnitř skupiny k vytvoření kliky (i nepřátelské) nebo k otevřené konkurenci mezi formálním a neformálním vedoucím skupiny.

K problému autority vedoucích pracovníků lze uvést známou zkušenost, že většina lidí netouží po nějakých *měkkých nadřízených*, kteří naopak velice často způsobují jen nespokojenost podřízených. S jasnou linií vedení rostou i z podřízených platní řídicí pracovníci, zejména:

- je-li důvěra ve vedení, to značí ve správnost jeho motivací, budou akceptována podřízenými i nepopulární rozhodnutí;
- pravá autorita není hlasitá, ale jistá a klidná;
- když nadřízený udržuje nezbytný odstup, nepřipouští žádné bratříčkování;
- podřízený si musí být vědom, že šéf „může“, když on „chce“;
- když nadřízený umí říci jasné „NE“, na druhé straně ručí za své pracovníky.

Problémy ke studiu:

1. *Faktory a podmínky účinného vedení lidí.*
2. *Účinná motivace podřízených.*
3. *Vztah motivace a stimulace.*
4. *Styly vedení lidí, přednosti a nevýhody.*
5. *Možnosti uplatnění autoritativního stylu vedení lidí.*
6. *Autorita ve vztahu k vedení lidí.*
7. *Formální a neformální autorita.*

5.5 Stres a jeho projevy

Žijeme v době, která přinesla člověku mnoho dobrého. Na druhé straně je to doba úspěchaná, přetechnizovaná. Vlivem zvýšeného životního tempa, nedostatku času, informačního přetížení, konfliktu rolí a dalších faktorů dochází k nerovnováze mezi požadavky a schopnostmi člověka tyto nároky zvládnout. Vznikající stres se stal neodmyslitelným průvodcem dnešního člověka.

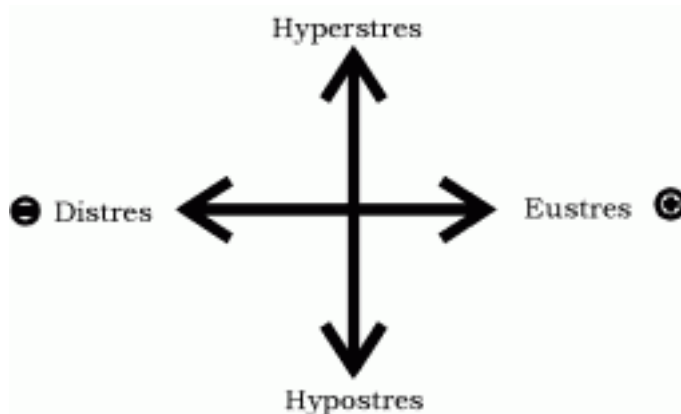
Současný problém stresu spočívá v tom, že genetická výbava člověka je „zastaralá“. V překotném vývoji civilizace se pohybuje tvor vybavený mechanismy, které úspěšně používal v době, kdy řešil své problémy buď **bojem** či **útekem**. Dnešní stresové situace spouštějí stejné mechanismy, které mají za následek především energetickou mobilizaci. Pokud se zmobilizované rezervy nespotřebují, může to mít negativní důsledky pro zdraví.

Stres patří k životu. Škodlivý je tehdy, je-li je příliš velký, nadměrný a dlouhodobý, když není zvládnutelný. Lidé ovšem nejsou proti stresu bezmocní, mohou se ho naučit zvládat, aktivně s ním bojovat a také se naučit, jak se na stres připravovat, dokud mají čas a energii.

5.5.1 Pojem stres

Anglické slovo **stres** se užívá k označení zátěže, tlaku, obtíže, tísně, nátlaku. Pojmem stres se může rozumět:

- celkově obtížná situace
- odpověď organismu na nadměrné požadavky
- vnitřní stav člověka, který je buď přímo ohrožován nebo ohrožení očekává
- podmínka, okolnost či nepříznivý faktor (správně **stresor**)



Obrázek 5.4: Základní rozměry stresu (Křivohlavý, 1994)

Intenzita stresové reakce Podle toho, zda se ke stresu vztahuje malá či velká intenzita stresové reakce, hovoříme o **hyperstresu** — o stresu přesahujícím hranice adaptability, schopnosti se vyrovnat se stresem, nebo naopak o **hypostresu**, tj. o stresu nedosahujícím hranice nezvládnutelnosti. Kumulací s dlouhodobým účinkem může dojít ke zvratu.

Kvalita stresové reakce Stres je možno charakterizovat také jako negativní, škodlivý, tzv. **distres**, nebo pozitivní, kladně působící stres, tzv. **eustres**.

První je třeba naučit se správně dávkovat, druhý je žádoucí záměrně vyhledávat. První znamená nemoc, deprese, osamělost, neurózy, druhý zdraví, spokojenost.

„*Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná*“. (Křivohlavý 1994, str. 10).

O tom, zda se určitá situace stane stresorem, rozhoduje především:

- způsob, jakým jsou tyto situace hodnoceny (tedy jak jsou chápány a interpretovány)
- osobnostní charakteristika (biologicko — psychické dispozice, konstituce a temperament)
- strategie, styl zvládnání situace
- fungování sociální opory

Autoři **Holmes** a **Rahe** vypracovali **škálu stresogenních situací**. I když lidé prožívají určité situace různě intenzivně, přece jen tato studie nastiňuje, jak vypadá žebříček stresorů. Zkrácené znění této stupnice je uvedeno v tabulce **5.1**

Stresory jsou seřazeny od nejtěžších po nejlehčí. Za nejtěžší se pokládá hrozba vlastní smrti, ale tu nelze srovnávat s jinými stresory, proto se vychází z druhé nejtěžší situace (hodnotou 100), kterou je smrt partnera (nejbližšího člověka). Holmes a Rahe předpokládají, že u jedné osoby může dojít ke kumulaci stresů z různých zdrojů. Dle autorů existuje určitá hranice nahromadění stresů, kterou není možno překročit bez následků, tj. jejíž překročení se projeví změnou zdravotního stavu. (Křivohlavý, 1994).

5.5.2 Příznaky stresu

Obecně se popisují tři roviny reakce na stres. U každého jedince může být ta či ona rovina více či méně vyjádřena, často se však potíže navzájem kombinují. Uvádí se rovina:

- fyziologická (somatická)
- emocionální
- behaviorální (změny v chování)

Fyziologické příznaky

Při pádu do ledové řeky, střetu s útočníkem, nebo strachu z prvního seskoku pádákem tělo reaguje podobným způsobem. Organismus se připravuje ke zvládnutí nouzové situace. Tato příprava se nazývá reakce **boj** nebo **útek**.

Sympatický nervový systém vyvolává zvýšení srdeční frekvence, zvýšení krevního tlaku, rozšíření zornic a odbourání zásoby cukru z jater. Adrenokortikální systém vyvolává uvolnění adrenokortikotropního hormonu (ACTH), který stimuluje vyloučení kortisolu do krve. Tyto reakce připravují tělo na utkání se stresorem nebo na útek. Organismus je ve stavu aktivace. Pokud je tento stav dlouhodobý, fyziologické reakce mohou vyvolat tělesné vyčerpání. (Atkinson, 1996).

Podle publikace (Křivohlavý, 1995), vydané Světovou zdravotnickou organizací, se řadí mezi negativní stránky fyziologické aktivace:

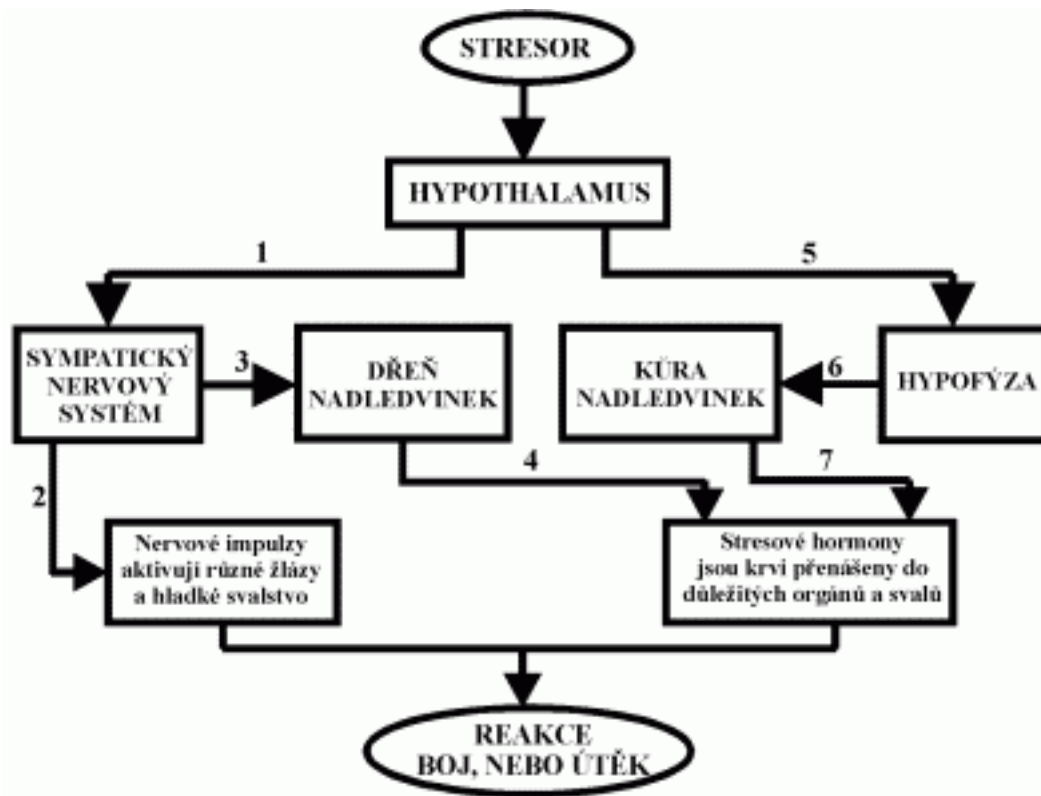
Stresor	Body
1. úmrtí životního partnera	100
2. rozvod	73
3. rozchod s manželským partnerem	65
4. uvěznění	63
5. smrt blízkého člena rodiny	63
6. úraz nebo onemocnění	53
7. sňatek	50
8. ztráta zaměstnání	47
9. odchod do důchodu	45
10. choroba blízké osoby	44
11. těhotenství	40
12. narození dítěte	39
13. negativní změny příjmů	38
14. závažné změny v zaměstnání	38
15. smrt přítele	37
16. změna v zaměstnání	36
17. manželský spor	36
18. odchod dítěte z domova	29
19. konflikt s tchýní	29
20. nástup do nového zaměstnání	28
21. začátek nebo ukončení školy	26
22. konflikt s nadřízeným	23
23. změna bydliště	20
24. kvalifikační zkouška ve škole či zaměstnání	20
25. podstatné změny pracovních podmínek	20
26. změny osobních návyků, nová přátelství aj.	20
27. zásadní změna ve společenském uplatnění	18
28. změna spánkových návyků	16

Tabulka 5.1: Stupnice stresogenních situací

- bušení srdce — vnímání zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti srdce;
- bolest a sevření za hrudní kostí;
- nechutenství a plynatost v břišní oblasti;
- křečovitě, svírající bolesti břicha a průjem;
- úporné bolesti hlavy, migréna;
- exantém — vyrážka v obličeji.

Emocionální příznaky — citové příznaky stresu (Křivohlavý, 1995):

- prudké a výrazně rychlé změny nálady;
- zvýšená podrážděnost, popudlivost, úzkostnost;
- nadměrné pocity únavy a obtíže při soustředění;
- omezení sociálního kontaktu;
- neschopnost spolucítění s druhými lidmi;



Stresová situace aktivuje hypothalamus, který řídí dva neuroendokrinní systémy: sympatický systém a adrenokortikální systém. Sympatický nervový systém reaguje na nervové impulzy z hypothalamu **1** a aktivuje různé orgány a hladké svalstvo **2**. Zvyšuje např. srdeční frekvenci a rozšiřuje zornice. Sympatický nervový systém také signalizuje dřeni nadledvinek **3**, aby do krve **4** uvolnila adrenalin a noradrenalin. K aktivaci adrenokortikálního systému dochází, když hypothalamus vyloučí faktor uvolňující kortikotropin (CRF), chemickou látku, která působí na hypofýzu, jež se nachází pod hypothalamem **5**. Hypofýza vylučuje hormon ACTH, který je krví dopraven do kůry nadledvinek **6**, kde stimuluje uvolnění několika hormonů, včetně kortizolu, který reguluje hladinu cukru v krvi **7**. ACTH také signalizuje dalším endokrinním žlázám, aby uvolnily asi 30 hormonů. Kombinovaný účinek různých stresových hormonů, přenášených krví, a nervová činnost sympatického oddílu autonomního nervového systému tvoří reakci *útěk nebo boj*.

Obrázek 5.5: Reakce boj nebo útěk (Atkinson, 1996)

- nadměrné trápení se s věcmi, které zdaleka nejsou důležité;
- nadměrné starosti o zdravotní stav;
- stavy deprese, apatie;
- stavy zlosti a agrese.

Nejčastější reakcí na stresor je **úzkost**. Úzkostí rozumíme nepříjemnou emoci, charakterizovanou starostí, obavou, napětím a strachem. (Atkinson, 1995). U některých lidí, kteří prožili události, které jsou za hranicemi schopnosti vyrovnat se se stresem (katastrofy, války ap.), se někdy rozvine syndrom, který se nazývá **posttraumatická stresová porucha**.

Hlavními symptomy jsou pocity otupělosti, nedostatek zájmu o činnosti, které

člověk dříve vykonával, odcizení se lidem, opakované ožívování traumatu ve vzpomínkách, úzkost, která se může projevit poruchami spánku, potíže se soustředěním a nadměrnou ostražitostí. Někteří jedinci cítí vinu za to, že přežili, zatímco druzí zahynuli. (Atkinson, 1995).

Posttraumatická stresová porucha se může rozvinout bezprostředně po katastrofě, nebo ji může vyvolat nějaký jiný stres, prožitý později. Může trvat dlouhou dobu. Studie o lidech, kteří přežili nacistické koncentrační tábory, ukázala, že 97% lidí trpělo úzkostí ještě po 20 letech od svého osvobození. (Atkinson, 1995).

Posttraumatická stresová porucha se stala široce užívanou diagnostickou kategorií důsledkem potíží, které prožívali vietnamští veteráni. Zatímco v dřívějších válkách byly zaznamenány stresové reakce na hrůzy války (v 1. světové válce se nazývala „granátový šok“ a ve 2. světové válce „únava z boje“), vietnamští veteráni prožívali dlouhotrvající symptomy, které jsou popsány výše. Nedávný průzkum ukázal, že 15% vietnamských veteránů trpělo posttraumatickou stresovou poruchou od té doby, co byli propuštěni ze zajetí. (Atkinson, 1995). S posttraumatickou poruchou souvisí zneužívání látek, násilí a interpersonální problémy.

Vojáci, bojující ve Vietnamu, byli mladí (průměrný věk 19 let) a válečné podmínky byly neobvyklé: bojové linie nebyly zřetelně vyznačeny, nepředvídatelné útoky byly vedeny v džungli, bylo obtížné rozlišit vietnamské spojence od nepřátel, navíc americká veřejnost ve své většině válku nepodporovala. Někteří veteráni prožívají doposud stále znovu ve vzpomínkách a snech traumatické události, které je potkaly. Jeden z nich napsal: „Válka skončila pro historii. Ale nikdy neskončila pro mě.“ (Marbly, 1987, s. 193).

Další častou reakcí na stres je **vztek**, který může vést k **agresi**. Jestliže je člověku znemožněno dosažení cíle, o který usiluje, dochází k vyvolání agresivního pudu, jenž motivuje chování, které směřuje k poškození objektu nebo osoby, která frustraci způsobila. (Atkinson, 1995). Přímá agrese vůči objektu nebo osobě není vždy možná nebo rozumná. Občas je zdroj stresové situace nejasný a nepostižitelný. Člověk neví, na koho nebo na co má zaútočit, ale cítí vztek a hledá objekt, na kterém by si tento pocit vybil. Agresivní chování může být namířeno na nevinnou osobu — dochází k **přesunutí agrese**.

Opačnou reakcí je uzavření se do sebe a **apatie**. Jestliže stresové podmínky přetrvávají a jedinec je nezvládá, apatie může přerůst v **depresi**.

Behaviorální příznaky stresu — chování a jednání lidí ve stresu:

- zvýšená absence, nemocnost, fluktuace;
- zhoršená kvalita práce, snaha vyhýbat se úkolům, odpovědnosti;
- negativní postoje a projevy na pracovišti;
- změněný denní životní rytmus;
- ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání;
- větší závislost na drogách, lécích, alkoholu, cigaretách;
- oslabení kognitivních funkcí.

5.5.3 Stres, nemoc a odolnost

Cestu od stresoru k nemoci je třeba chápat v souhře řady faktorů. Taylor (1986) popsal čtyři různé cesty, jak stres ovlivňuje zdraví, a to:

- přímou cestou;
- interakční cestou;
- cestou nezdravého chování;
- cestou nemocného chování.

Přímá cesta Fyziologická reakce, která probíhá v těle při setkání se stresorem, může mít přímý vliv na zdraví, pokud je trvalá. Trvalá nadměrná aktivace způsobená stresory může přispět ke vzniku ischemické choroby srdeční. (Atkinson, 1995). Touto chorobou jsou zvýšeně ohroženi lidé, kteří vykonávají stresové zaměstnání. Jedná se o zaměstnání s vysokými nároky (z hlediska pracovní zátěže, odpovědnosti, konfliktu rolí), ale s malou možností ovlivnění (pracovník má malou možnost ovlivnit charakter práce, její rychlost a pracovní podmínky).

Stres také může mít přímý vliv na obranyschopnost imunitního systému. Současný psychoimunologický výzkum přináší doklady o spojení mezi nervovým a imunitním systémem. Stresová situace tedy může ovlivnit fungování imunitního systému prostřednictvím doprovodných negativních emočních vztahů (např. úzkosti, deprese). (Atkinson, 1995).

Interakční cesta Existuje hypotéza, že nemoc vznikne pouze tehdy, když dojde k interakci stresové situace a predisponované osobnosti vůči nemoci. Stresory mohou vyvolat nemoc častěji, když se u jedince vyskytuje predispozice k nemoci (např. genetická dispozice vůči hypertenzi může vést ke vzniku hypertenze pouze tehdy, když se jedinec ocitne v chronicky stresové situaci). (Atkinson, 1995).

Cesta nezdravého chování Lidé ve stresu často porušují zdravý životní styl (nepravidelný stravovací režim, nedostatek spánku a odpočinku, nedostatek pohybu, nadměrné požívání alkoholu, cigaret ap.).

Cesta nemocného chování Někteří lidé mohou symptomy, způsobené stresem (nerвозita, únava, problémy spánku, deprese ap.) nepřiměřeně interpretovat a připisovat je jiným onemocněním. Tím se snaží vyvolat soucit a zájem druhých lidí. Pozornost a péče od lékařů a okolí může posílit toto nemocné chování. (Atkinson, 1995).

Mezi nemoci ze stresu se řadí (Křivohlavý, 1994):

- ischemická choroba srdeční
- hypertenze
- vředová nemoc
- rakovina
- řada dalších nemocí (alergie, ekzémy, astma, snížená rezistence k nemocem, bolesti v zádech, bolesti hlavy).

Stresové situace zvládají lidé naprosto odlišně. Stejně zatěžovaní lidé nesterjně one-mocní vlivem stresu. Vysvětlením jsou jejich odlišné osobnostní charakteristiky. Existují osobnostní charakteristiky, které mají schopnost chránit svého nositele proti negativním důsledkům stresu. Takovou charakteristikou je odolnost ve smyslu hardiness (Kobasa, 1979).

Odolnost ve smyslu hardiness (HD) umožňuje eliminovat či usměrňovat negativní vlivy nepříznivých situací. Osoby s vysokou odolností tvrdě a usilovně bojují s obtížemi, se kterými se v životě setkávají. Je pro ně typická otevřenost všemu novému a snaha chápat události a jevy v okolí jako zajímavé a smysluplné. Věří, že vše, co dělají, má svůj smysl. Změny chápou jako něco přirozeného a obvyklého, považují je za podněty k rozvoji a vývoji. Optimistické kognitivní zpracování náročných situací, spolu se schopností adekvátně na ně reagovat, jim umožňuje zvládat stres.

Odolnost ve smyslu hardiness je konstelace osobnostních rysů, které jsou charakterizovány třemi základními komponentami (Šolcová, 1995):

1. Vědomí toho, že pro život člověka je charakteristická **proměnlivost**. Změny jsou normální, běžně chápány jako výzvy než jako problémy. Člověk, který je otevřený novým zkušenostem a zážitkům, si vytvoří pružné způsoby zvládnání situací. Je schopen poznat, kdy je potřeba situaci vůbec neřešit, či odstoupit od řešení, které je neúspěšné (challenge).
2. **Angažovanost** a aktivita v tom, co člověk dělá, což plyne z jeho víry ve vlastní hodnotu a význam, zaměření na cíl. Ví, proč věci dělá. Má jasno v cílech a prioritách. Význam má i pocit sounáležitosti k ostatním (commitment).
3. Pocit **autonomie** a **odpovědnosti**, schopnost kontroly nad situacemi. Víra ve svou vlastní schopnost postarat se, jednat, zasáhnout, zvládnout situaci. Základem je přesvědčení, že mohou mít vliv na události ve svém životě. Životní zážitky jsou předvídatelné a zvládnutelné (control).

5.5.4 Zvládnání stresu

Je třeba rozlišovat situaci, která je z hlediska řešitelnosti nadějná, něco lze udělat a situaci, která tuto naději vylučuje, kde se běh událostí zvrátit nedá.

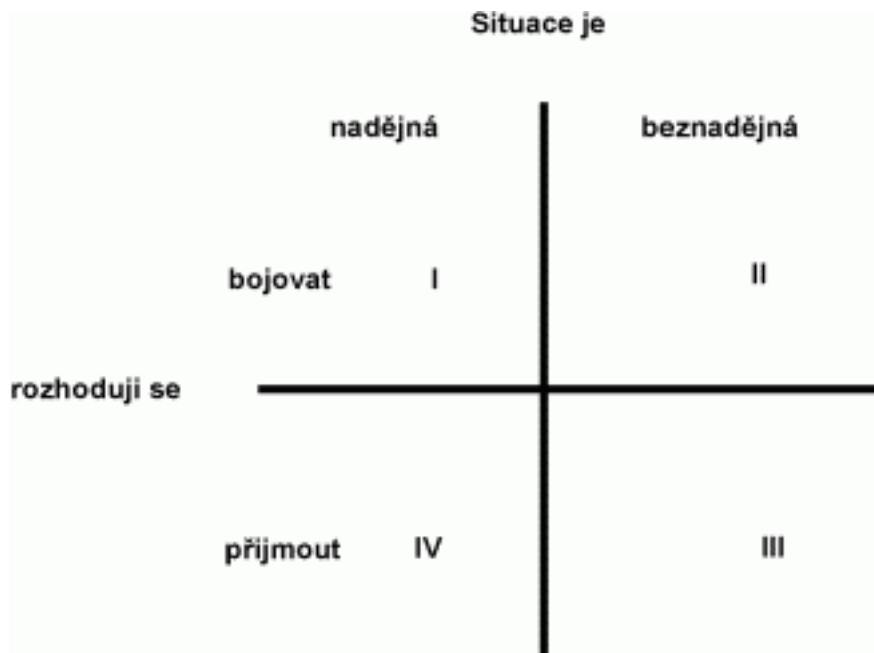
Základní rozhodnutí vyžaduje začlenění problémové situace do jedné ze dvou kategorií:

1. situace je změnitelná
2. situace je nezměnitelná

Rozhodování pak bude mít jednu z následujících forem:

1. přijmout — akceptovat to, co se událo či co se děje jako hotovou věc
2. bojovat s nepříznivou situací, utkat se se stresorem a snažit se zvládnout obtíže vhodnou strategií (Křivohlavý, 1994)

Z obrázku vyplývá, že existují dvě správná rozhodnutí. Přijmout bez reptání to, co je nezměnitelné (III) a bojovat s tím, co se změnit dá (I).



Obrázek 5.6:

Existují i dvě rozhodnutí nesprávná. Bojovat, když situace je beznadějná (II), a pokorně akceptovat situaci, kde vzdor všemu existuje naděje na změnu k lepšímu (IV).

Volba strategie zvládání stresových situací je soudobou psychologií chápána jako složitý kognitivní (myšlenkový) proces. Důležitou roli v něm hrají nejen osobnostní charakteristiky toho, kdo strategii volí, ale i individuálně odlišné pohledy tohoto člověka na svět.

Strategie zvládání stresových situací se dělí na **strategie zaměřené na problém** a **strategie zaměřené na emoce**. Lidé, kteří provádějí aktivní kroky k vyřešení problému, trpí méně depresí a nemocí. Jde o myšlenkové řešení či vyrovnání se se situací. Ten, kdo se rozhoduje, v myšlenkách prochází tím, co by se stalo, kdyby jednal tím či oním způsobem. Podobně jedná šachista, který se rozhoduje pro tah, dívá se kupředu, ke konečnému stavu.

Lidé, kteří používají jako strategii pro zvládání negativních emocí neustálé plané rozvažování a uhýbání, vykazují delší a závažnější potíže. (Atkinson, 1995).

Adaptivněji reagovat na stres mohou lidem pomoci metody kognitivně behaviorální. Metody vycházejí z toho, že je možné snížit škodlivý vliv negativních podnětů, jestliže podněty poznáme, jestliže k nim zaujmeme racionální postoj a současně se snažíme o řešení stresové situace.

Stop technika a pozitivní motivace Jednou z možností, jak zabránit stavu neustálého přemítání o stresové situaci, je stop technika a navození pozitivní motivace. Tyto techniky celkově situaci neřeší, ale pomohou snížit zaměření na stres, ovlivnit depresivní ladění a pomoci navodit pozitivní motivaci. (Irmiš, 1996).

Jde v podstatě o to, že při zjištění negativního ladění (hněvu, úzkosti), je třeba říci „stop“. To je třeba opakovat při každém návratu myšlenek na stresující situaci. Navázat může přeříkáváním pozitivně motivované věty. Např. při strachu

z opakujících se nevhodných reakcí je možné říkat „mohu změnit své reakce“, při strachu z následků, je možné si uvědomit „nic není tak horké, jak se zpočátku zdá“, při zklamání je třeba si uvědomit, „že nemůže být vše podle mne“ nebo „určitě existuje nějaké řešení“. Při hněvu opakovat „po uklidnění si to znovu proberu a rozmyslím“, při náhlé krizové situaci „ještě žiji“ ap.

Jedna z dalších možností je uvědomování si těch pozitivních možností v životě, které přinášejí radost. Lze si tak navodit pozitivní motivaci.

Zvládání strachu a úzkosti

V psychologii se odlišují dva druhy strachu a úzkosti.

1. strach jako negativní emocionální reakce na zcela určitý předmět (objekt), který nahání hrůzu (např. strach ze psů, zkoušky, určitého člověka). Existuje seznam 180 druhů strachů, přičemž každý má své pojmenování. Uvedme některé z nich (Křivohlavý, 1994):

agorafobie — strach z otevřených prostor

klaustrofobie — strach z uzavřených prostor (výtahů ap.)

akrofobie — strach z vrcholů hor, domů, mořských vln

xenofobie — strach z cizího prostředí, z cizích lidí

phobofobie — strach z toho, že až někam přijdu, budu mít strach (doslova strach ze strachu)

strach z opuštění

strach ze selhání

strach ze změn v životě

Podstatné je, že strach je něco, co známe a umíme přesně určit.

2. úzkost jako negativní emoce neurčitého původu. Jde o situace, kdy člověk nemůže přesně určit, čeho se bojí, avšak přitom má tísnivý pocit. Přesahuje-li úzkost meze, mluvíme o panice. (Křivohlavý, 1994).

Účinnými metodami zvládání strachu a úzkosti jsou desentizace a výcvik v sociálních dovednostech.

Desentizace (snížení citlivosti).

Metoda je založená na spojování klidového relaxovaného stavu s představou, která jedince stresuje a vyvolává u něj strach či úzkost. Relaxovaný klidový stav působí proti prožitku představované stresové situace. Nejprve si člověk vytvoří stupnici stavů, které u něho vyvolávají strach nebo úzkost v pořadí od nejméně rušivých k maximálně stresujícím.

Výcvik v sociálních dovednostech Řada psychologických prací je věnována vlivu výcviku sociálních dovedností na zvládání strachu ze sociální interakce. Bylo přitom použito celé řady různých forem výcviku - metody hraní rolí, vedení dialogu, konverzace, sebeprosazování (asertivity), výcviku v poskytování a přijímání kladného sociálního hodnocení, výcviku v nonverbální komunikaci. Používá se technika sebepozorování při využití videotechniky, zpětné vazby, promítání vhodných a nevhodných forem sociální interakce

ap. (Křivohlavý, 1994). I zde je třeba uvést, že jde o dílčí řešení zvládnání stresových situací.

Přehled pravidel boje se strachem (Křivohlavý, 1994)

1. Co je zakázáno:
 - namlouvat si, že nemám žádný strach;
 - snažit se utéci před tím, čeho se bojím;
 - ponižovat toho, kdo se bojí;
 - trestat někoho (i sebe) za to, že se bojí (bojím);
 - snažit se přemlouvat frázemi typu: „*Že se nestydiš, takový velký chlapec a bojí se*“ nebo „*našinec se nikdy nikoho nebojí*“ ap.
2. Co se doporučuje:
 - přijmout skutečnost, že se bojím;
 - snažit se poznat, co je předmětem strachu, čeho se vlastně bojím;
 - posilovat vlastní sebedůvěru.

Zvládnání zlosti a agrese Zlost a vztek jsou afektivní odpovědi na stres, při níž člověk prožívá vysokou úroveň emocionálního vzrušení. Zlost a vztek mohou snadno navodit agresivní chování (např. útok na toho, kdo je domněle příčinou našich obtíží, kdo nám překřížil cestu, někdy je útok zaměřen na zcela nevinnou oběť, která se prostě v dané chvíli naskytne — přenesená agrese).

Při zvládnání vzteku jsou důležité dva momenty:

1. umění rozpoznat situaci jako provokující, rozpoznat, co vyvolává vztek a zlost, jaké jsou signály, podle nichž se pozná, že se člověk začíná zlobit.
2. umění „rozpojit“ začarovaný kruh a vložit do tohoto dění prvek odlišné kvality (Např. když člověk pozná, že se v něm hromadí vztek, přejde na jiné téma, zvolí alternativní řešení, odejde atp). Účelem je „příbrzdit“ vzdouávající se emocionální hladinu a odvést energii do jiného řečiště.

Důraz při zvládnání zlosti a agrese je položen na kognitivní momenty (na myšlení, uvažování, představy, ideje, předvídání — anticipaci), tedy nejprve myslet, domýšlet a podle toho jednat.

Doporučený postup výcviku zvládnání agrese začíná rozborem negativních zážitků. Vytvoří se situace, která je pro danou osobu provokativní. Úkolem je zprvu se nechat jí vyprovokovat a jednat tak, jak je dotýčný zvyklý jednat. Potom se rozebírá krok za krokem vše, co se dělo — nejen v chování, ale i v mysli a v emocionální sféře jednajících osoby. Teprve po tomto zážitku a jeho reflexi (myšlenkovém zpracování) se přistoupí k nácviku dvou výše uvedených důležitých momentů.

Další přístupy a způsoby ke zvládnání stresu lze hledat v záměrné změně našeho myšlení, cítění, chtění a chování. Mezi takové se řadí:

- změna postoje ke stresu a zlepšování odolnosti
- sebereflexe
- regulační metody
- efektivní komunikace

- sociální opora

Změna postoje ke stresu a zlepšování odolnosti. Jestliže není možné se stresorům vyhnout, je možné změnit postoj člověka k zátěži. Z předchozího je patrné, že nezáleží ani tak na stresoru, jako spíše na způsobu, jakým na něj člověk reaguje a jak ho prožívá. Je užitečné si uvědomit, do jaké míry může člověk za to, co se mu přihodilo, jak pozná chybu, jakým způsobem si ujasní nesprávné konstrukty (představy, iluze, mýty, předsudky) o realitě. Badatel o stresu Selye poukázal na tyto souvislosti, když řekl, že většina lidí prožívá příliš mnoho distresů nikoli kvůli špatnému způsobu života, ale mnohem víc kvůli svým životním postojům. Nesprávné představy, přesvědčení, je možno nacházet v mnoha různých oblastech života.

Je několik způsobů navození nesprávných forem myšlení:

- *zobecnováním* negativních zkušeností (např. dvakrát se mu něco nepovede a on z toho usoudí, že se mu nepovedlo nikdy nic).
- *filtrváním* informací s výběrem negativních událostí a současného přehlížení kladných událostí (např. desetkrát je úspěšný a dvakrát ne, s neúspěchy se trápí, ale deset úspěchů odbude mávnutím ruky).
- *minimalizováním* zásluh a zveličováním chyb
- *nadměrným zabýváním se odpovědností* (např. pracovník si přisvojuje odpovědnost za věci, které nespadají do okruhů jeho povinností).
- *přejímáním* nesprávných postojů, názorů, předsudků od rodičů, autorit, okolí aj.

Tyto a podobné další formy myšlení si pak člověk tak vštípí, že se mu vybavují zcela automaticky. Paralyzovat působení nesprávných představ je možné při uplatnění následujících zásad:

Jak bojovat s nesprávnými představami:

- poznat, že daná představa, názor, postoj nás vede do těžké situace
- podrobit tuto představu, názor, postoj logické kritice
- označit tuto představu, názor, postoj za nežádoucí a falešný
- proti nežádoucí představě, postoji, názoru postavit názor správný.

Další možností zvládat adaptivněji stres je zlepšování odolnosti vůči zátěži. Překonáváním nepříjemného se stáváme odolnějšími. Neúspěch je nutná součást dalšího poznávání. Důležité je umět brát věci s humorem.

Sebereflexe. V první řadě by si měl člověk uvědomit, co má pro něj hodnotu, co je jeho cílem a tento cíl by měl postupně realizovat v souladu se svým vnitřním přesvědčením. Schopenhauer napsal: „Člověk může dělat, co chce, ale nemůže způsobit, aby to chtěl.“

Pro pochopení vnitřní motivace, smyslu života, je účelné zpracovat stupnici vlastních hodnot.

Pokud člověk ví, co chce, čeho chce dosáhnout, nenechá se přinutit k něčemu, co mu nevyhovuje, co je pro jeho cíl nevhodné, co by ho stresovalo. Dopředu počítá s překážkami na cestě k cíli, což ho zbavuje nečekaných a nepříjemných překvapení. Realistické plánování jednotlivých kroků vedoucích k cíli, dává jistotu.

Jestliže člověk neví, co chce, může to u něj vyvolávat pocit úzkosti.

Regulační metody. Člověk má schopnost sám zasáhnout do svého nitra a může se naučit regulovat řadu fyziologických reakcí. Má možnost napravit své narušené psychosomatické stavy. Jedna z těchto metod je relaxace, pomocí které můžeme ovlivňovat jakoukoli ze tří fází stresové reakce — fyziologickou, emocionální, behaviorální. Uvolněním svalového napětí lze regulovat napětí psychické. Každý člověk by se měl naučit alespoň jednu z relaxačních technik a to ještě v době, než se u něj projeví následky stresu.

Jedna z osvědčených a propracovaných relaxačních metod je Schultzův autogenní trénink. Podrobněji v knize K. Vojáčka: Autogenní trénink, Avicenum, 1988.

Efektivní komunikace. Špatná a nevhodná komunikace je velice častým zdrojem stresu. Proto zlepšení a poznání chyb v komunikaci patří do protistresového chování. Komunikace má být otevřená, srozumitelná a vstřícná. Dobrá komunikace vede k pozitivním emocím a pozitivní emoce působí protistresově. Radost a smích pomáhá navazovat dobré vztahy.

Podrobnějšímu studiu efektivní komunikace je věnována kniha Erica Berneho: „Jak si lidé hrají“ nebo R. Honzáka a V. Novotné: „Krizе v životě a život v krizi“.

Sociální opora. Člověk mnohem lépe překonává různé životní potíže, když má dobré zázemí, když se může spolehnout na to, že nezůstane opuštěn a osamocенý v těžkých situacích. Potřebuje zejména citové zázemí, které mu poskytuje pocit jistoty, spolehnutí péče a sociální podpory. Důležité jsou z tohoto hlediska interpersonální vztahy. Jeden z psychologických mechanismů při zvládnutí stresu je spoléhání, důvěra, láska.

5.5.5 Nevhodné postupy v boji se stresem

Distres (stres s negativním dopadem) je nepříjemný stav. Člověk se snaží zbavit napětí, zapomenout, třeba jen na chvíli, a tak sáhne po tom, co mu úlevu poskytne. Pro někoho jsou to cigarety, pro jiného alkohol či drogy. Tyto látky jsou destruktivní, žádoucím směrem mohou působit jen dočasně, pak se samy stávají problémem.

Selye k tomu poznamenává: „Drogy, alkohol, káva, přejídání zastírají příznaky stresu. Přehlušují je jen na chvíli. Euforií a uměle vytvořeným pocitem *je mi dobře* zastírají pravou skutečnost. Tyto formy úniku ze stresových situací se snadno samy stávají stresorem, a pak značně zhoršují stresovou situaci v našem životě“.

Pokud se lidé dostanou do situace, kterou hodnotí jako neřešitelnou, často v rámci adaptace (přizpůsobení se situaci), přistupují k tzv. **obránným mechanismům**, což jsou v podstatě riskantní a nebezpečné způsoby zvládnutí stresu. Jde v podstatě o stálé dispoziční k určitému jednání, jejichž úkolem je zkreslovat skutečnost v situacích, kdy zdroje sil, možnosti, dovednosti nebo motivace nedostačují k úspěšnému zvládnutí stresové situace. Tyto nevědomé procesy nastupují automaticky.

Člověk si nerad přiznává, že něco udělal špatně. Když selže, když se mu něco nepodaří ap., najde si nějaké ospravedlnění a zdůvodnění. Avšak přitom popírá skutečný zdroj potíží. V psychologické literatuře lze nalézt zhruba 40 různých druhů obranných mechanismů. Jako příklady lze uvést:

Agrese — od hrubého fyzického násilí a záchvatů vzteku až po sarkasmus, ironii atd.

- *agrese přímá* — ničení, bití, nadávky
- *přenesená agrese* — na jiného člověka, na věci
- *autoagrese*
- *zadržovaná, larvovaná agrese* (počkej, až jednou!)

Únik — společně s agresivitou nejranější forma neadaptivního chování

- *reálný fyzický únik* (útěk, ústup)
- *verbální únik* (výmluva apod.)
- *únik do fantazie* (snění)
- *alkohol, farmaka, drogy*
- *útěk do nemoci*
- *sebevražda*
- *oddálení* (nemám čas apod.)

Negativismus — vystupuje do popředí v období vzdoru a v pubertě, není vzácný ani u dospělých

- *aktivní negativismus* — člověk dělá opak toho, co se po něm žádá
- *pasivní negativismus* — člověk nereaguje na příkazy nebo přání

Egocentrismus — člověk se zaměřuje pouze na své problémy a přání, ztrácí schopnost vnímat a chápat problémy ostatních lidí

Regrese — je návratem k projevům již prodělaného dřívějšího vývojového stupně. Je to návrat k časnější a méně zralé formě adaptace, která byla v dřívějších vývojových obdobích účinná k dosahování cílů.

- *věkový regres* — vyskytuje se nejčastěji u dětí, regres řeči, chování, návyků
- *regres v hierarchii motivů* — se projevuje zaměřením na elementární úroveň uspokojování potřeb

Fixace — fixace je na rozdíl od regrese, kdy se vracíme, ustrnutím, zastavením vývoje. Jedinec se nepřizpůsobí nové situaci, pokouší se o stále stejné řešení, třebaže se ukázalo již opakovaně jako neúčinné. Pomáhá emoční korektivní zkušenost.

Rezignace — je pasivní, lhostejný, apatický vztah k zátěži - doprovázený často pocitem deprese a bezmoci. Vyplývá často z poznání, že jakákoli snaha o zvládnutí zátěže je marná (oprávněně i neoprávněně).

Represe — neboli potlačení je vlastně únikem do zapomenutí. Potlačujeme nepříjemné, trýznivé, všechno, co ovlivňuje negativně náš sebecit.

Projekce — mechanismus projekce spočívá v přisuzování vlastních rysů, motivů, názorů a myšlenek jiným osobám, člověk své vlastnosti přisuzuje lidem ve svém okolí.

Opačné reagování — se projevuje zesílením odporu vůči potlačované tendenci, jde v podstatě o reakci paradoxní. Potlačené sexuální tendence mohou vést až k punitánství, rodiče mohou rozmazlovat dítě, které nechtěli apod.

Identifikace — spočívá v tom, že žádoucí vlastnosti jiných lidí přisuzujeme sami sobě, nebo se s nimi ztotožňujeme. Mohou to být osoby reálné či fiktivní, můžeme se identifikovat jen ve fantazii, ale i na úrovni jednání s jednotlivcem, či s celou skupinou. Tento mechanismus posiluje sebevědomí, prestiž, potlačuje pocity méněcennosti a nejistoty. Může dojít i k identifikaci s předměty.

Racionalizace — je dodatečné motivování původně impulsivního jednání člověka, vědomé či nevědomé nahrazování původně nepřipustných pohnutek přípustnými, často společensky oceňovanými motivy. Racionalizace snižuje pocit viny a neúspěchu (kyselé hrozny, sladké citróny).

Substitute — nahrazování neschvalovaných cílů přijatelnými, vykonávání činů, které můžeme úspěšně dokončit, namísto těch, při kterých nás čeká selhání a nezdár. Obvykle se vyskytují dvě formy:

sublimace — nepřijatelné motivy najdou svůj výraz v sociálně schvalovaných aktivitách (potenciální sadista se stane řezníkem, chirurgem)

kompence — je snaha nahradit nedostatečnou schopnost schopností jinou

Závěrem několik výroků k zamyšlení:

- „Bohové nám dali dlouhý život, ale my jsme si jej zkrátili.“ (Seneca)
- „Rozhodni se být svůj. Pak věz, že ten, kdo nalezne sama sebe, ztrácí svou bídu.“ (Mathew Arnold)
- „To, co si člověk sám o sobě myslí a co si myslí o světě, je podstatné pro jeho způsob vyrovnávání se s těžkostmi. Jestliže vnímá svět jako nepřátelský a nepřívětivý, jestliže se domnívá, že si ho druzí lidé dost neváží, tak tím budou ovlivněny i jeho pocity, postoje a jeho činnost.“ (H. R. Beech)
- „Člověka neznepokojují věci samotné, ale jeho mínění o nich.“ (Epikleitos)
- „Je zcela jasné, že stres je věcí percepce. Je-li tomu tak, pak je možno vést tělo k správným reakcím prostě tím, že budeme vychovávat mysl. Jde o to, aby mysl uvolňovala svůj tlumivý vliv tam, kde je třeba větší volnosti a naopak, aby podporovala růst zdatnosti a zdokonalovala schopnosti zvládat těžkosti. Změníme-li své myšlení, může se nám podařit i změna vnímání tvrdých realit života.“ (H. Selye)
- „Zdokonalování člověka spočívá v překonávání krizových stavů.“ (Z. Eis)

Problémy ke studiu:

1. *Podstata pojmů: stres, hyperstres, hypostres, distres, austres, stresor.*
2. *Příznaky stresových situací, roviny reagování na stres.*
3. *Vliv stresu na zdraví, souvislost stresu a vzniku nemocí.*
4. *Faktory ovlivňující vznik stresogenní situace.*
5. *Podstata pojmů adaptace a koping.*
6. *Strategie zvládnání stresu, podstata a možnosti aplikace.*
7. *Rizikové způsoby zvládnání stresu.*

6 Základy komunikace

Prapůvodní význam slova *komunikace* je spojení, cesta. V našem případě cesta od jednoho člověka ke druhému. Je budována přenosem myšlenek, představ a pocitů, ať již slovem (mluvením, nasloucháním, psaním) nebo různými činnostmi, chováním, jednáním, postoji, obrazovými sděleními, znaky a symboly. Lidé postupně nabývali schopnost komunikovat novými způsoby a vzrůstající schopnost dorozumění v podstatě podnítila rychlý rozvoj náročnějších technologií a umožnila vznik stále složitějších *pravidel chování*. Lze tedy říci, že (krom jiných, tradičních hledisek) můžeme vývoj lidstva vyložit jako střídání jednotlivých epoch lidské komunikace, kdy za sebou postupně následují epochy charakteristické signalizováním, mluvením, knihtiskem a konečně komunikací pomocí masových médií. Střídání komunikačních epoch přitom vůbec neznamená, že by předchozí etapy byly zcela potřeny. Naopak, jsou plně integrovány do nově se utvářejících komunikačních podmínek a vztahů.

Počátek *sociální komunikace* spočívá v instinktivních reakcích na vnější i vnitřní podněty. Naučené komunikační chování bylo na úsvitu lidských dějin omezeno na minimum a patrně se nelišilo od reakcí, známých ze zvířecího světa. Teprve s růstem objemu mozku a zvyšující se komplikovaností psychických procesů se ustálila prvá naučená gesta, zvuky a signály, jejichž použití nebylo náhodné, nýbrž adekvátní konkrétní situaci.

Zákonu vývoje podléhá ovšem nejen společnost, ale také individuum. Každý jedinec prochází v průběhu svého života bezpočtem okamžiků, kdy „přijímá“ a „vytváří“ různé *role*, zpravidla určitým způsobem ustálené. Tyto úlohy se postupně obměňují (např. s pracovním zařazením, s přibývajícím věkem, v souvislosti se společenskými změnami) a jen málokdy jsou definovány zcela přesně (kněz, soudce, důstojník). Většina rolí je vymezena pouze vědomím určitých zásad, pravidel a norem. Toto vědomí bývá společné jak „herci“, tak jeho „publiku“. Nezvládnutí komunikační stránky role potom předznamenává celkový nezdar.

Dosáhnout *komunikační úspěšnosti* nebývalo po dlouhá staletí ničím zvlášť obtížným, neboť řada situací byla v mnohém ritualizována a jednotlivé komunikační prvky za sebou následovaly v ustáleném sledu. Teprve za života posledních tří — čtyř generací se prostředí, v němž se komunikace odehrává, pronikavě změnilo a lidem, kterým záleží na komunikačním úspěchu (úspěch v osobní komunikaci je totiž zpravidla synonymem úspěchu ve vykonávané profesi) nezbyvá, než aby se v celé rozmanitosti vyjadřovacích prostředků co nejrychleji a zejména správně orientovali.

Funkci komunikace nejlépe znázorníme tzv. *komunikačním modelem*, přičemž volíme co nejjednodušší variantu.

Na samém počátku stojí *odesílatel informace (komunikátor)* tedy ten, kdo chce komunikovat a je také ochoten a schopen pro to něco udělat, jinými slovy — je *komunikačně kompetentní*. Svůj *myšlenkový impuls* musí převést do určitého *kódu*, obvykle slovního nebo symbolického. V další fázi musí být prostřednictvím *komunikačního kanálu* zabezpečen *přenos sdělení* (informace, komunikátu) k *adresátovi*, respektive příjemci zprávy, pro nějž odborná terminologie užívá názvu *komunikant*. Ten informaci s větší či menší měrou úspěšnosti *dešifruje* a *zpětnou vazbou* potvrdí, zda sdělenému porozuměl. Vždy je třeba počítat s určitým *zkreslením*. Přenos, přijetí, zpracování a reprodukce informace, stejně jako její kritická reflexe jsou bezprostředně ovlivňovány tím, kdo informaci poskytuje, adresátem komunikace, který zprávu prověřuje, hodnotí

a reaguje na ni, a konečně i povahou komunikačních kanálů pro předávání informace a poskytování zpětné vazby, což se děje jak na rovině věcné, tak vztahové.

Tradičně rozlišujeme *komunikaci verbální* (slovně vyjádřenou), *nonverbální* (pomocí mimoslovních prostředků, tedy např. gest, mimiky a postojů) a komunikaci probíhající *tzv. řečí činů*, ergo tím, co děláme, jak to děláme a který způsob chování jsme pro danou situaci zvolili. Pro úplnost uveďme i tolik diskutovanou *komunikaci extrasenzorickou*, tedy takovou, která probíhá mimo uznávané komunikační kanály.

Podle své společenské povahy bývá komunikace nejčastěji členěna do *tří stylů* — *konvenčního, operativního a osobního*. Málokdy se samozřejmě setkáváme s tím, aby se tyto styly vyskytovaly ve své ryzí podobě. Daleko častěji býváme svědky (a původci) toho, že se všechny vzájemně rychle střídají a prolínají.

Konvenčně laděná komunikace zpravidla nepřekypuje emocemi a respektuje pravidla bontónu. Potvrzuje status quo, preferuje ukázněné a poslušné, vzájemné vztahy zúčastněných jsou čitelné, symetrické a rovnoprávné.

Operativní komunikaci charakterizuje záměrně a jasně vymezená asymetrie. O vymezení rolí a jednotlivých kompetencí se zde nepochybuje. Typická je v tomto ohledu armáda a ozbrojené sbory vůbec. Bylo by však chybou domnívat se, že podstatou operativní komunikace je hrubost či arogance. Uměřenost projevu a rázná dikce je zde sice na místě, základem profesionálně fungujících kontaktů je však oboustranně respektovaná korektnost. Emoce — jsou-li vůbec patrné — do značné míry ustupují silnému tlaku formálnosti, vyžadované jak mnohaletou tradicí, tak příslušnými předpisy. Jakékoliv nedostatky v tomto směru vždy nutně znamenají odklon k volnému, poněkud afektovanému a přísnými pravidly nespoutanému *osobnímu stylu*, jehož doménou jsou ovšem kontakty soukromé a neoficiální povahy.

Komunikace vždy probíhá na jakýchsi styčných plochách mezi individuálními světy jejích účastníků. Každý z nich bude věnovat pozornost jiné části informačního toku. Přečte-li si deset lidí jeden a tentýž text a budou-li jej svými slovy reprodukovat, nijak to neznamena, že tyto reprodukce budou obsahem i formou zcela identické. Každé sdělení, ať již slovní, neslovní nebo předané pomocí řeči činů totiž s sebou krom základního nese řadu dalších významů. Je nanejvýš užitečné kalkulovat s jejich existencí, naučit se jim rozumět a jejich interpretaci aktivně a účelně ovlivňovat.

Což krom jiného znamená, že informace musí být správně pochopena jak tím, kdo ji dává, tak tím, kdo ji přijímá. Obsah a forma sdělení je pro dobrého pozorovatele cenným zdrojem poznatků o subjektivním stavu účastníka komunikace, o tom, jaký je jeho vztah k předmětu sdělení, ke komunikačním partnerům a koneckonců i k sobě samotnému. Pociťujeme potřebu jistého hodnotového ustálení sebe sama i okolního světa. Každá komunikace v sobě (a s sebou) nese určité *hodnotové poselství*, které bezprostředně ovlivňuje přijatelnost a důvěryhodnost našeho chování, řeči i činů.

Ani zdaleka přitom nejde jen o naše činy přítomné, ale také předchozí a následné. Sám způsob komunikace a výběr jejích prostředků odráží hodnotové a hodnotící vztahy a postoje komunikujících. Výsledkem komunikace není tedy pouze holá informace, ale také pocit hodnotového zisku nebo ztráty. Nutno připomenout, že svoji hodnotu má i ta komunikace, na níž nejsme bezprostředně účastni, neboť i v takovém případě se nás mohou zhodnocující i znehodnocující výsledky komunikačního dění v bližším i vzdálenějším časovém horizontu bezprostředně dotknout.

Uvádí se, že 68 % zaměstnavatelů ve Spojených státech amerických dává přednost lidem s výraznými komunikačními schopnostmi, přičemž za tyto schopnosti nejsou po-

važovány pouze znalosti, jež bychom mohli označit jako „řečnické“, ale všechno to, co se běžně nazývá *profesionální image*. Nikoliv náhodou bylo (v téže souvislosti) konstatováno ve Velké Británii, že „... je stále méně profesí pro introverty“.

Sociální komunikace bývá považována za *soutěž* (ve smyslu soupeření argumentů a jejich nositelů), za *obchod* (nastolení oboustranně přijatelného vztahu), za formu *dvořeni* (nejlépe se naslouchá tomu, co je nám sympatické), za *hru* (hraje se o vzájemné porozumění) a nepochybně bychom našli i další výstižná přirovnání — již proto, že univerzální a vše vysvětlující teorie sociální komunikace, jež by přinejmenším uspokojivě postihla celou šíři komunikačního procesu, neexistuje. To však nikterak neznamena, že by i svým způsobem fragmentální vysvětlení nemohla být podnětná a inspirující.

Schopnost (a odhodlání) vstupovat do kontextu je uměním výměny myšlenek, vede ke shromažďování, třídění a účelnému využití poznatků a zkušeností. Norbert Wiener napsal, že „... komunikace je hra, kterou hraje mluvčí dohromady a posluchačem proti silám zmatku, které jsou reprezentovány obvyklými potížemi při sdělování nebo nějakými jedinci, kteří se to sdělování snaží rušit.“

Náš život je životem v komunikaci. Až na patologické případy neschopnosti komunikovat je komunikace nutná a potřebná. Ostatně, nepřítomnost signálu je sama o sobě signálem. *Nelze nekomunikovat.*

Komunikace probíhá správně, shoduje-li se její záměr s předpokládaným účinkem. Volá-li Platón ve svých Dialozích: „Řekové, co je mocnější než slovo?“, mohla by odpověď znít: komunikace. Ona totiž není jen prostou výměnou slov; je ještě něčím navíc.

Vývoj lidstva lze chápat jako střídání jednotlivých etap vzájemné komunikace, přičemž vývojově nižší fáze jsou integrovány do fází vyšších.

V průběhu svého života zastává každý jedinec bezpočet sociálních rolí s odpovídajícím sociálně komunikačním zázemím.

Profesionální úspěch není možný bez úspěchu komunikačního.



Obrázek 6.1:

Komunikace:

- verbální (mluvená, psaná)
- nonverbální (mimoslovní)
- pomocí „řeči činů“
- „extrasenzorická“

Společenské styly komunikace:

- konvenční
- operativní
- osobní

Co je předmětem sdělení?

- informace
- pochopení sděleného
- popis subjektivního stavu
- postoj ke sdělenému
- postoj k partnerovi v komunikaci
- vlastní sebepojetí
- ratifikace partnera v dialogu
- návěští dalšího průběhu vztahu
- pravidla hry
- přání a (nevyřčené) žádosti

Každá komunikace v sobě nese určité hodnotové poselství.
Není možné nekomunikovat.

Problémy ke studiu:

1. *Vysvětlete tezi, podle níž proměny komunikace spolu s technologickým pokrokem zásadně modifikovaly způsob lidské existence.*
2. *Uveďte některé z atypických sociálních rolí, které sami zastáváte. S jakými komunikačními dovednostmi jsou spojeny?*
3. *Charakterizujte komunikačně úspěšného řídicího pracovníka.*
4. *Proč je důležité, aby se co nejvíce shodovaly komunikační kódy na straně komunikátora i komunikanta?*
5. *Vysvětlete princip zpětné vazby v komunikaci.*
6. *Čím je dáno, že každý komunikát obsahuje hodnotící aspekt?*
7. *Je pravdivé tvrzení, že dvě individua, nacházející se ve společnosti jeden druhého, spolu nemohou nekomunikovat? Co z toho (i pro vás) vyplývá?*

6.1 Verbální komunikace

Jazyk není pouze nástrojem, je také *prostorem*, v němž člověk duchovně žije. Každá osobnost disponuje určitým souborem předpokladů, s nimiž vstupuje do *komunikačních vztahů*.

Základy schopnosti aktivně ovlivňovat komunikační situaci se kladou již mezi devátým a dvanáctým měsícem věku, kdy se plně rozvíjí prvek jednoduché nápodoby. Později dochází k postupnému sociálnímu zrání, kdy se vyhraňuje komunikační příslušnost k rodinným, školním, zájmovým a dalším skupinám. Schopnost komunikačně rozlišovat jednotlivé situace se dále kultivuje a umožňuje zprvu dosti primitivně, později daleko dokonaleji „ohledávat“ sociálně komunikační terén a užívání výrazových prostředků přizpůsobovat jednotlivým (zejména stabilizovaným) typům *komunikačních interakcí* s cílem dosáhnout co největšího efektu komunikačního (zpravidla řečového) jednání.

Jazyk je možné vidět z různého pohledu — jako *činnost*, jako *řečový proces*, jako *ryze lidskou schopnost* a konečně *jako systém*, kde slova a věty jsou nositeli významu, přičemž jejich rozmístění není chaotické, ale je podřízeno určitému řádu, který dává fungujícímu celku vyšší smysl.

Jakkoliv se v praxi často jako synonyma ztotožňují slova „jazyk“ a „řeč“, lingvistika takto pojaté významové spojení neuznává. Švýcarský jazykovědec a filosof Ferdinand René de Saussure, zakladatel moderní jazykovědy, definoval jazyk jako systém jazykových jednotek a pravidel jejich spojování, kdežto řeč pokládá za konkrétní výsledek užití jazyka v procesu mezilidské komunikace („*langue*“, „*parole*“).

Jazykové jednotky představují jazykové znaky, jejichž podstatou je, že něco pojmenovávají, zastupují a k něčemu se vztahují. Jejich základní vlastnosti jsou tyto:

1. Jsou přístupné smyslům.
2. Jsou formulovány libovolně (např. mezi barvou a slovem, které ji označuje, není zákonitý vnitřní vztah).
3. Jakmile ovšem dospějí do stádia ustálené formulace, podřizují se smluveným konvencím, které zabezpečují jejich obecnou srozumitelnost.
4. Jazykové jednotky jsou diferencované a odlišitelné, jak uvnitř své vlastní jazykové soustavy, tak ve vztahu k jiným jazykovým soustavám.

Svou znakovostí se lidská řeč zásadně liší od způsobu, jímž se dorozumívají zvířata. Zvířecí signály totiž nemají žádný pojmový obsah, nic nepojmenovávají ani nezastupují, jsou nedílnou součástí chování. Naproti tomu lidský jazykový systém umožňuje *myslet, pamatovat si a plánovat*, komunikovat o tom, co bylo, je a bude, konstruovat fikce a pracovat s fantazií.

Jazykový systém je možné představit si i takto — *jazyk je fenomén potenciálního, vlastní komunikace je potom realizací či aktualizací této potence*. Jinými slovy (Humboldt): „Podstatnou vlastností jazyka je nekonečné užívání konečného počtu prostředků“.

Je ovšem třeba zdůraznit, že potenciálně nekonečná množina vět není množinou hotových, „kdesi“ skladovaných komunikačních prefabrikátů, čekajících na své použití, ale je vždy vytvářena v určitém sociálním kontextu pomocí konečné množiny prvků a konečné množiny pravidel.

Nejvladnějším smyslem jazyka je *sdělení*. Sdělovací (dorozumivací) funkce ovšem ani zdaleka není jediným účelem, který jazyk má. Dále rozlišujeme *funkci společenskou* (každý jedinec přizpůsobuje svůj verbální projev okolnostem a vlastnímu subjektivnímu stavu), *funkci poznávací* (postupy, které používáme při komunikaci s jinými lidmi, se shodují s tím, jak se dorozumíváme „sami mezi sebou“, jinými slovy, myšlení a uvažování není nic jiného než vnitřní zacházení s jazykem), *funkci tvořivou* (úzce spojenou se hrou a fantazií) a konečně i *funkci estetickou* a *funkci uchovávací*, bez níž by byl civilizační proces nejspíš zcela nemyslitelný.

Jazyk je tedy jevem společenským a současně úzce specifickým. Každý jeho uživatel je neustále konfrontován s ostatními mluvčími a pisateli. Liší-li se svým projevem nápadněji od jejich jazykové normy, mívá potíže s dorozuměním, nehledě na problémy jazykového charakteru. Platí to jak pro oblast řeči mluvené, kde je dominantní časová lineárnost (nelze totiž vyslovit najednou více hlásek či slov, aniž by to nebylo na úkor srozumitelnosti, s polyfonií si dokáže poradit pouze hudba), tak pro oblast řeči psané, kde je časová lineárnost nahrazena lineárností plošnou.

Pravidlo Harolda Laswella: „**KDO** říká **CO**, **KOMU**, **KDY** a **PROČ?**“

Na dobře zformulovaná a vhodně „doručená“ sdělení reagují posluchači vždy a všude stejně.

V každé situaci bychom měli být po jazykové stránce přijatelní, náležití, srozumitelní a reflektovaní jako správní lidé na správném místě. K tomu je ovšem potřebné nejen důkladné zvládnutí jazykových a hlasových technik, ale také orientace v tom, jak za daných okolností působí náš projev na ty, s nimiž komunikujeme. Řečová a jazyková necitlivost odborně i lidsky diskvalifikuje a provokuje svou odlišností. Optimem komunikační situace je funkčně vázaná promluva, pronesená adekvátními jazykovými prostředky. V profesionálním kontaktu jimi budeme rozumět *spisovný jazyk*.

V praxi pokládáme za spisovný jazyk těch uživatelů, kteří se vědomě snaží o spisovný projev, kultivovaný po všech stránkách, disponující národně a společensky reprezentativní funkcí a vyznačující se bohatou variabilitou výrazových prostředků, spjatých (podle V. Mathesia) „pružnou stabilitou“.

Oporou uživatelům spisovného jazyka jsou oficiální slovníky a příručky. Dodejme, že spisovnost je na místě všude tam, kde se jedná o věci závažné. Spisovný jazyk je také jazykem zdvořilým.

Nelze říci, že se v určité komunikační situaci MUSÍ za každou cenu užít spisovné formy jazyka — ale MÁ SE TO. *Čím závažnější je motiv promluvy, tím spisovnější by měl být jazyk, jehož bude užito.*

Slovní vyjádření myšlenky není pouze intelektuální operací, ale také, je-li slovo vyřčeno, fyziologickým výkonem. Z tohoto hlediska je možné rozlišit *tři základní složky mluvené řeči: dýchání* (respiraci), *vlastní tvoření hlasu* (fonaci) a *utváření hlásek* (artikulaci).

Primární funkcí řečového ústrojí je vydávat zvuk. Může se tak dít ze dvou příčin — jednak archaické (vrozené), kdy hlas nenesé přesný význam, ale je spíše vyjádřením určitých pocitů či tenze (pláč, povzdech), jednak noetické (následné), v níž je nevyhnutelně přítomen konkrétní slovní obsah (slovy formulovaná myšlenka).

Základním předpokladem dobrého mluvení je správné dýchání. Jaké jsou osvědčené zásady doporučené pro ulehčení mluvního výkonu?

- nadechnout dostatek vzduchu před započítím mluvní akce;
- nadechnutý vzduch vypouštět zvolna a šetrně;
- nezvyšovat hlas oproti obvyklému způsobu mluvení;
- vdechovat ústy a nosem současně;
- udržet prsa mírně vypjatá;
- pokud je to možné, mluvit jen v dobré zdravotní kondici.

Faktory, jimiž je hlasový výkon blíže určen (tedy např. hlasitost, barva a výška hlasu) se po stránce technické (nikoliv tedy obsahové) zabývá paralingvistika. Blíže o ní pojednáváme v kapitole, věnované nonverbální komunikaci. Na tomto místě pouze konstatujeme, že hlas je vyjádřením osobnosti, autority a originality i aktuálního fyzického a psychického stavu svého tvůrce. Jeho základ je dán geneticky, hlas se vyvíjí a stárne. Každý mluvčí má své individuální, nezaměnitelné zabarvení hlasu. Největší pozornost svých posluchačů si získá ten, kdo si uvědomí svůj vlastní hlas jako *kreativní, mnoharejstříkový nástroj*.

Teorii i praxi mluvené řeči studuje *rétorika*, jedna z nejstarších společenských věd. Ve svém moderním pojetí reprezentuje obor, který spojuje poznatky různých vědeckých disciplín, zvláště pak logiky, stylistiky a fonetiky. Dějiny mnohých rétorických fines lze počítat na staletí a tisíciletí. Snad nejslavnějším rétorem všech dob byl Démostenés (383 – 322 př. n. l.).

Každé sdělení, vyslovené v profesionálním kontextu, nabývá svého smyslu až v bezchybném naplnění své *informační funkce*. Informace, která je neúplná nebo zkreslená (záměrně se vyhýbáme úvahám o tom, který z těchto nedostatků je nutno v armádních podmínkách považovat za závažnější) může totiž vést nejen k banálnímu nedorozumění, ale ve svých důsledcích i k nemalým poruchám při výkonu určité činnosti nebo dokonce k přímým škodám.

Čím je dána *srozumitelnost* řeči:

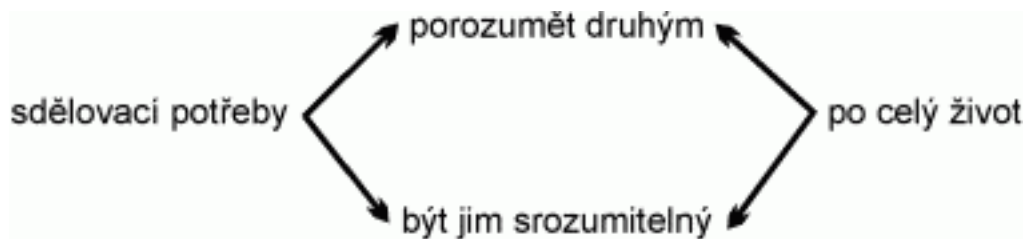
- I. jednoduchost / složitost
- II. přehlednost / nesouvislost
- III. výstižnost / upovídánost
- IV. podnětnost / monotónnost

Je žádoucí a prospěšné se nad svým verbálním projevem zamyslet, sebekriticky jej zhodnotit a pokusit se o nalezení cesty k nápravě. Dobrým pomocníkem nám v tom může být magnetofon jako nestranný zaznamenavatel našich vystoupení.

Základem umění dobře vycházet s lidmi je charakter spolu s inteligencí a vlivy načerpanými z vnějšího prostředí. Výsledná syntéza dává potom vzniknout tzv. *komunikativním a nekomunikativním typům*, z nichž ty první jsou nepochybně společensky i profesionálně daleko úspěšnější. Plně rozvinuté komunikační dovednosti lze považovat za jeden z atributů dynamické a perspektivní osobnosti.

Úspěch mluvené řeči je úspěchem správného slova vysloveného ve správném okamžiku.

Komunikace je sice proces, zpravidla však nikoli soudní.



Obrázek 6.2:

Problémy ke studiu:

1. Uveďte faktory, které podle vašeho názoru (a — pozitivně, b — negativně) ovlivňují míru individuálního úspěchu v sociální komunikaci.
2. Jaké důsledky by mělo nedodržování konvencí při užívání jazykových prostředků?
3. Vysvětlete pravidlo „KDO říká CO, KOMU, KDY a PROČ?“
4. Může v komunikaci nastat situace, kdy užití spisovné jazykové normy není vhodné?
5. Mohou nás i dnes v něčem inspirovat Démosthénovy postupy, jimiž zdokonaloval své řečnické umění? Poučení hledejte v některé encyklopedii.
6. Jste pro své partnery v komunikaci srozumitelní? Ano? Ne? Proč?
7. Analyzujte alespoň desetiminutovou nahrávku svého hlasu.

6.2 Nonverbální komunikace

Pouze nezkušený řečník dbá jen na to, CO říká, a neví si toho, JAK to říká. Neuvědomuje si, jak se tím, že nerespektuje průvodní, zdánlivě nepodstatné a podružné jevy, které verbální komunikaci doprovázejí, nenapravitelně poškozuje i obsahem sebebohatší promluvu. Na mluvčím vidí jeho posluchači VŠECHNO a VŠEHO si také všímají. Mají sklon věřit tomu, co vidí. Nedostatek času k podrobné analýze způsobuje, že *v zaujímání postojů k okolnímu dění hraje vizuální kontakt dominantní úlohu.*

Nejznatelnější rozdíly mezi sebejistými a nejistými lidmi se projevují právě v nonverbální komunikaci. Vaše partnery v komunikaci by však mělo ovlivňovat to, co se jim ROZHODNETE ukázat, nikoliv to, co jim zcela pasivně nabízíte.

CHARISMA je katalyzátorem komunikace. Někdy působí až mysticky, o to však účinněji.

Pokusme se nyní nejvýznamnější složky nonverbální komunikace blíže charakterizovat a poukázat na možnosti (i nutné předpoklady) jejich uplatnění v běžné komunikační praxi.

Paralingvistika — jak již bylo konstatováno v kapitole o verbální komunikaci — zkoumá vše, co po stránce technického provedení charakterizuje hlasový projev. Ne však jeho aspekt ryze sémantický, daný výběrem lexikálních (slovních) prostředků, ale spíše otázky samotného mluvního výkonu.

Každý mluvčí má své vlastní, individuální, *nezaměnitelné zabarvení hlasu*. Jeho originalita je tak vysoká, že může sloužit i jako identifikační médium — tedy obdobně, jako otisky prstů v daktyloskopii.

Originalita hlasové barvy ovšem ještě nevypovídá o estetické kvalitě hlasového projevu, který může působit příjemně i právě opačně. Hlas je sice možné do značné míry zušlechtit cílevědomou kultivací (zvláště jeho sílu a tempo), výrazné změny jeho zabarvení jsou však z dlouhodobého hlediska nemožné. Chybí-li hlasu znělost, hlas „šumluje“, je slabý a ztrácí se (zvláště na rušivém pozadí okolního prostředí), lze mu pomoci rozezníváním obličejové masky, kdy kosti a dutiny lebky fungují jako ozvučnice hudebního nástroje (například deklamováním slabik „mí“, „má“, „mó“, cvičení opakovat několikrát do týdne).

Kvalita mluvního výkonu není dána pouze znělostí hlasu, ale také bezchybnou artikulací, spočívající v naprosto přesném podání pěti českých samohlásek (vokálů) a dvaceti pěti souhlásek (konsonantů). Artikulace může být nepříznivě poznamenána jak chorobnými stavby ústní dutiny, tak vrozenou artikulační nedostatečností. Těžší případy je nejlépe svěřit odborné logopedické poradně.

Hlas by neměl znít monotónně, ale měl by být *modulován*, tzn., že by se v průběhu promluvy měla proměňovat výška jeho tónu, síla projevu a členění větných úseků. Změn by mělo doznat i samotné *mluvní tempo a rytmus řeči*. Kvalita modulace je přímo úměrná úspěšnosti projevu.

Tzv. „*svrchní tón hlasu*“, který se v technickém záznamu jen zřídkakdy podaří přenést bez zkreslení, vyjadřuje zájem mluvčího o předmět, jeho vztah k posluchači i pocit vnitřní jistoty.

Příliš bázlivý, stejně jako nadmíru útočný projev snižují míru porozumění a jsou zdrojem negativních emocí vůči mluvčímu. Hlubší hlasové tóny navozují pocit důvěryhodnosti.

Mimika zkoumá řečnickovy *emoce a jejich odraz* ve výrazu jeho tváře. Nejsou-li mimické projevy zvládnuty, mohou být pro mluvčího — zejména před neznámým publikem — příčinou počátečního negativního ohlasu. Dobrou prací s hlasem, navázáním neformálního kontaktu a zejména pečlivou přípravou na vystoupení lze ovšem špatný dojem brzy rozptýlit.

Pamatujte — neodpovídá-li výraz vaší tváře vyřčenému slovu, orientuje se posluchač spíše podle mimiky mluvčího.

Je jen málo vystoupení, která snesou mimiku plnou afektu a patosu. Stejně tak je ovšem nežádoucí prázdný, nic neříkající a nic nevyjadřující výraz. Obličej mluvčího by měl být během promluvy klidný, přátelský, s náznakem úsměvu a sympatie. Také zde ovšem výjimky potvrzují pravidlo — kárné pohovory, smuteční a soudní řeči, spory a hádky . . .

Usmívejte se hlavně očima a v pravý čas. Úsměvem dáváte najevo, že došlo ke kontaktu a že máte k posluchači pozitivní vztah. Ostatně, vaše oči by měly „patřit“ těm, k nimž mluvíte. Střídejte pohledy na jednotlivé posluchače, nesoustřeďte se jen na některé z nich, neprodlévejte zrakem v imaginárním prostoru nebo na stránkách svého projevu.

Proxemika nás poučuje o významu fyzické vzdálenosti pro komunikativní sféru. Tuto fyzickou vzdálenost lze chápat i jako vzdálenost psychickou.

Každý člověk má své *osobní teritorium*. Úspěšná komunikace předpokládá optimální vzdálenost mezi jejími účastníky. Respektování prostoru musí být vzájemné, vlivní lidé mají tendenci svůj prostor zvětšovat na úkor jiných. Také pracoviště má svoji *soukromou a veřejnou zónu*, jejichž hranice se vyplácí znát a uznávat.

V evropském kulturním okruhu rozlišujeme čtyři *distanční zóny*: intimní (do 45 cm), osobní (do 100 cm), společenskou (do 300 cm), veřejnou (nad 300 cm).

Posturika se zabývá sdělováním prostřednictvím *postoje*, tj. konfigurací jednotlivých částí těla. Tento postoj by měl působit suverénně a přirozeně — vše ostatní působí neesteticky a navozuje pocit nejistoty, případně i averze. Dosáhnout přirozenosti postoje ovšem není snadné.

Kinesika reflektuje komunikaci prováděnou pomocí *pohybů* rukou, nohou, trupu a hlavy. Řeč těchto pohybů bývá překvapivě obsažná; krom toho podává mnoho zajímavých informací o povaze mluvčího.

Pohyby by neměly působit disfunkčně (jako rušivý element bývá například vnímáno neustálé manipulování s drobnými předměty).

Gestika pojednává o *sdělování formou kulturně normalizovaných výrazů (gest)*, z nichž mnohá jsou celosvětově srozumitelná. Jsou vykonávána vědomě i podvědomě. Způsob, jakým stojíte, sedíte, jdete či běžíte — a gestikulujete — vyjadřuje váš postoj ke světu.

Stejná gesta vyvolávají souhru pocitů. Jedná se především o pohyby hlavy a rukou. Na rozdíl od pohybů, o nichž hovoří kinesika, jsou gesta v komunikačním ohledu daleko přesněji významově stabilizována. Za chybu je nutno považovat jejich případný rozpor s obsahem verbálního sdělení.

K úvaze: ruce říkají vždy pravdu.

Haptika pojednává o *řeči bezprostředního dotyku* dvou jedinců ve vzájemné interakci. Lze rozlišit doteky profesionální, společenské, přátelské, láskyplné a erotické.

Obecně lze říci, že haptických projevů spíše ubývá a v běžných situacích se v podstatě omezují na prosté podání ruky. Ovšem i zde platí, že díky způsobu, jakým se tak stane, se můžeme o obou protagonistech komunikačního aktu leccos dozvědět. Dva extrémy představují jak drtivý stisk, tak ruka, která zůstává mdlá a studená.

Umění podat ruku vypovídá o vaší sebedůvěře a profesionalitě. Správné podání ruky počítá s úsměvem, vizuálním kontaktem, stiskem trvajícím nejvýše 8 sekund (ale postačí i dvě), suchou, teplou a čistou dlaní.

Rovnocennost obou partnerů je dána vertikálním postavením jejich rukou při stisku. Jakékoliv vychýlení dlaní z osy znamená vyjádření nerovnováhy ve vztahu dominance — submisivita.

Dříve než si povšimneme věci tak významné, jako je celkový vzhled mluvčího a jeho role v procesu nonverbální komunikace, pokusme se o malý výčet nejčastěji se vyskytujících chyb. Jsou to:

- překotné, chaotické změny mimiky, neodpovídající ani situaci, ani obsahu sdělení;
- nápadná, přehnaná gestikulace; je ovšem možné tolerovat určité zvláštnosti, vyplývající z povahového založení mluvčího;
- strnulé sezení za stolem, chladné nezúčastněné chování („pohled Sfingy“);
- přešlapování či kolébání se na místě;
- nekontrolované pohyby částí těla, signalizující nejistotu a nervozitu;
- manipulace s drobnými předměty (tužka, klíče), neustálé upravování si obleku, účesu, brýlí;
- nezvládnutí prostoru („úkryt“ za řečnickým pultem, za katedrou, bariéra z překřížených rukou a nohou).

Z výše uvedeného vyplývá, že lidé o sobě neustále něco vypovídají, i když mlčí. „Řeč těla“ neumlká ani na okamžik a nevěnujeme-li jí patřičnou pozornost, dokáže být krutě upřímná. Mnozí lidé se domnívají, že působí na své okolí silným dojmem; často by však byli překvapeni, když by se dověděli, jak je jejich *image* okolím skutečně hodnocen.

Poznatky získané v oblasti nonverbální komunikace neúročíme pouze ve svém vlastním projevu, ale můžeme je s výhodou využít jako významného diagnostického prvku při sledování výkonů ostatních mluvčích. Klasik amerického managementu Mark H. McCormack nabádá posluchače svých kurzů sociální komunikace, aby neustále, aktivně pozorovali — pohyby těla, výraz tváře, oblečení mluvčího . . . Často tak lze napravit *první dojem* o mluvčím, s nímž jsme se doposud osobně nesetkali a znali jej pouze z doslechu, z písemných podkladů či v nejlepším případě z telefonického rozhovoru.

Dokážete-li ovládat dojem, kterým na lidi působíte, bude se vám lépe dařit, aby se k vám lidé chovali tak, jak od nich očekáváte a hodnotit vás tak, jak si přejete. Způsob oblékání, výraz tváře, technika telefonického rozhovoru, styl korespondence, umění pozdravu, to vše jsou jen některé z kvanta informací, které o sobě — ať bezděčně či záměrně — poskytnete. Věnujte jim, pro začátek alespoň občas, větší pozornost než doposud.

I v komunikaci totiž platí, že největším nepřítelem může být člověk sám sobě, zvláště ponechá-li utváření *image* vlastní osoby hře komunikačních a společenských náhod.

Jeden z klasiků francouzské literatury napsal: „Nevěřte prvnímu dojmu, je pravdivý.“

Co o tom soudíte?

Problémy ke studiu:

1. *Jak vysvětlíte pojem „charisma“? Můžete uvést příklad charismatické osobnosti?*
2. *Přečtěte nahlas libovolný textový úryvek. Během čtení výrazně měňte tempo. Co pozorujete? Jak reagují vaši posluchači?*
3. *Může být hlas ovlivněn trémou? Pokud ano, jak?*

4. Sledujte v zrcadle mimiku svého obličeje a k jednotlivým výrazům inscenujte typické komunikační situace. Jste s tím, co jste viděli, spokojeni?
5. Charakterizujte objem osobního teritoria. Uveďte případy jeho porušení a popište své pocity i pravděpodobné pohnutky vašeho komunikačního protějšku.
6. Předvedte typická gesta hlavy a rukou. Co znamenají a jakém kontextu by měla být použita.
7. Co je to „osobní image“?

6.3 Komunikační strategie a zpětná vazba

Smysluplná komunikace se neobejde bez určité *strategie*, kterou by se měly řídit všechny zainteresované strany. Pro větší názornost zúžíme tuto problematiku na oblast dialogu.

Již jeden z proslavených Murphyho zákonů praví: Dva monology ještě netvoří dialog. Aby totiž *dialog* vznikl, musí být pro něj vytvořeno patřičné *klíma*, musí mít svůj cíl, prostor pro mlčení i naslouchání, ba i pro polemiku a cestu pro čestný ústup.

Z komunikačního hlediska by měl být dialog členěn do určitých *sekvencí*. Po každé z nich by měl být dopřán komunikačnímu protějšku *čas k odpovídající reakci*, ať již souhlasné, nesouhlasné, neutrální nebo takové, která je spíše výrazem nepochopení.

Má-li se dialog dařit, měl by respektovat určité zásady. Pokusme se najít ty, které by nám mohly co nejvíce pomoci.

Komunikace, v níž o něco jde, má svůj *cíl*. Při stanovení tohoto cíle se nevyplácí být příliš skromným — čím je totiž cíl vyšší, tím snáze může být změněn. Něco obětovat je vždy přijatelnější než něco zcela ztratit. Dobrý vyjednaváč proto kalkuluje s cílem *základním*, jehož není radno se nikdy vzdávat, *hlavním*, *druhotným* (vyplývajícím obvykle ze zvláště příznivé shody okolností, jež umožní dosáhnout i „něco navíc“) a *ideálním*, kdy se podaří naplnit maximum požadavků.

Vyjednávání je každodenní realitou. Jeho prostřednictvím informujeme okolní svět nejen o svých pocitech, stanoviscích, zájmech a plánech, ale chceme jej také žádoucím způsobem ovlivnit, využít komunikačního úspěchu k posílení vlastní pozice. Vítězství za každou cenu by však mohlo být vítězstvím Pyrrhovým; ideální vyjednávání probíhá ve stylu *výhra — výhra*.

Úspěšný dialog předznamenává svědomitá *příprava*, týkající se jak vlastního předmětu jednání, tak formy jeho realizace. Je nutno ujasnit si svůj záměr, zamyslet se nad předpokládanými motivy partnera a stanovit vlastní *výchozí pozici*. Výtečnou formou přípravy může být i důkladná *analýza předchozího jednání*.

Dialog zahajte (i ukončete) něčím *pozitivním*. Říkejte, co si myslíte, a to, co říkáte vyslovte po zralé úvaze a myslíte to vážně. Žertujete-li, nesmějí vzniknout pochybnosti, že se jedná o žert. Nezapomeňte, že smysl pro humor je velmi individuální záležitostí.

Máte-li slovo, hovořte k danému tématu. Šetřete informacemi o vlastní osobě a neprozrazujte to, co pokládáte za své soukromí. Vázne-li rozhovor, povzbudte svůj protějšek vhodnými otázkami.

S ubíhajícím časem vstupuje dialog do *argumentační fáze*. Smyslem argumentace je *přesvědčit*, nikoliv urazit. Dobrý komunikátor spíše *naslouchá*, zkoumá partnerovo stanovisko a teprve potom vysvětluje své vlastní. Není-li si čímkoli jist, okamžitě se

zeptá. Mlčení druhé strany nelze v žádném případě považovat ze vítězství. Proto, abyste zajistili fungování *zpětné vazby*:

- myslete při své odpovědi na to, co předtím řekl partner,
- citujte ho,
- parafrázujte svými slovy obsah jeho myšlenek,
- shrňte podstatu jeho argumentů,
- reagujte na ně.

Ten, kdo s vámi hovoří, vám totiž říká nejen to, co si myslí ale současně dává najevo, co cítí, co chce a co nikoliv, a také to, kým je a za koho se považuje.

Vyústěním argumentace je *stadium návrhů*. Je vhodné předkládat je v podmiňovacím způsobu (mohl byste, měli bychom). Návrh samozřejmě není rozkaz.

D. Myers formuloval v roce 1983 pět otázek, jimiž lze prověřit úspěšnost právě skončeného vyjednávání.

1. Podařilo se získat partnerovu pozornost k tomu, co jste měl na mysli?
2. Pochopil partner správně to, pro co měl být získán, a porozuměl vám?
3. Uvěřil vám, že to, co mu nabízíte a pro co ho chcete získat, je dobré?
4. Pamatuje si dobře a v úplnosti vše podstatné, oč ve vašem jednání šlo?
5. Rozhodl se učinit to, pro co jste se ho snažil získat?

Analýza neúspěšných jednání ukázala, že dialog je nejčastěji torpédován těmito situačními prohřešky: jeho účastníci nemají po ruce dostatek odpovídajících informací, k jednání dochází v nevhodnou chvíli, jedna či dokonce obě strany používají zcela nekvalifikovaných forem přesvědčování.

V komunikaci by mělo být slovo nejen slyšeno, ale také vnímáno. *Slyšet není totéž co naslouchat*, neboť je možné sice slyšet, ale slyšeného ani v nejmenším nedbat.

Jaké jsou *zásady vnímajícího posluchače*?

- nechá vymluvit partnera v dialogu,
- ví, že porozumět může být důležitější než odpovědět,
- naslouchá „mezi řádky“, nevšímá si je prvoplánového obsahu řečeného, ale také sekundárních významů a možných souvislostí,
- přihlíží k partnerovu momentálnímu rozpoložení,
- podporuje partnerův proud řeči, nešetří slovy pochopení,
- naslouchá jeho „řeči těla“,
- dodržuje přestávky v komunikaci, neskáče do řeči,
- myslí pozitivně,
- „kopíruje“ svého partnera.

Strategie a taktika konstruktivně chápané dialogické komunikace:

- nepouštějte ze zřetele hlavní téma rozhovoru,
- důkladně se připravte,
- neuplatněte všechny své argumenty hned na počátku, počítejte s rezervou,
- připravte si ústupovou cestu; bude-li to možné, žádejte za své ústupky protihodnotu,
- neprovokujte, neodpovídejte na každý útok okamžitým protiútokem, vystupujte v duchu „fair play“,
- učte se pokládat promyšlené otázky,
- neutápějte se v detailech, nesouvisejících s předmětem hovoru,
- nekomentujte své pocity,
- provádějte průběžná shrnutí řečeného,
- nevyhledávejte rozpory, snažte se stavět na tom, co máte s partnerem společného,
- aktivně a se zájmem naslouchejte; projevení zájmu je manifestací uznání a respektu,
- podporujte myšlenku oboustranného úspěchu,
- je ošidné pokládat některý dialog za definitivně poslední,
- ať již jednání dopadne jakkoliv, vyhodnoťte (byť jen pro vlastní potřebu) jeho průběh i výsledky,
- úspěšná komunikace je záležitostí dispozic, vůle, studia a cvičení.

Ovlivňovat a přesvědčovat ostatní znamená měnit jejich postoje a chování. Výsledkem nátlaku je pouhé vnější přizpůsobení. Úspěšné ovlivňování je vlastně přesvědčení o tom, že to, co ve svém vystoupení reprezentujete, je pro toho, na něhož se obracíte, z nějakého důvodu důležité a pomůže odstranit jeho potíže a nejistotu.

Mistrovství dialogu nespočívá v použitém množství slov, ale v umění jejich náležitěho uspořádání.

Ukončeme náš exkurs do sféry sociální komunikace jakýmsi *desaterem falešných představ o komunikaci* (volně podle autorů Medzihorského a Křivohlavého). Zájemce o hlubší poznání této problematiky odkazujeme na literaturu z oblasti sociální a pedagogické psychologie.

1. Není pravda, že je možné nekomunikovat, jsou-li alespoň dva lidé na jednom místě a mají možnost vizuálního kontaktu. Neboť i tím, že si slovem neříkají nic, si ve skutečnosti nonverbálními (de facto kontextovými) prostředky vyměňují řadu informací.
2. Není pravda, že spolu mluvíme jen slovy. „Řeč těla“ má významnou a v mnoha případech nedoceněnou úlohu.
3. Není pravda, že vyřčená slova musí být vždy tím nejdůležitějším, co říkáme. Prioritní může být chování, doprovázející verbální projev.

4. Není pravda, že nezáleží na tom, JAK co řekneme — do hry vstupuje tón hlasu, jeho intonace, situační kontext . . .
5. Není pravda, že umění mluvit je všemocné — umění naslouchat bývá občas ještě cennější. Lidé většinou řeknou více než sami chtějí. Necháte-li jim prostor, dovíte se více, než jste očekávali. Pauza v řeči je vnímána jako výzva ke vstupu do dialogu.
6. Není pravda, že si musíme rozumět, hovoříme-li týmiž slovy. Různá slova mohou mít pro účastníky dialogu odlišné významové odstíny.
7. Není pravda, že ostatní slyší přesně to, co říkáte. Vaše slova mohou být jen nepřesným obrazem sice správně anticipované, ale nedokonale verbalizované myšlenky.
8. Není tedy pravda, že vždy říkám to, co opravdu chci; nedostává se mi slov (a jak podotýkají autoři V. Capponi a T. Novák: „Slova andělská by neměla být doprovázena rohatými skutky“).
9. Není pravda, že slova jsou jen slova. Slovem lze zranit i potěšit.
10. Není pravda, že slovy si sdělujeme pouze holá fakta. Každá informace obsahuje i postoj komunikátora k tématu, které je předmětem komunikace.

Problémy ke studiu:

1. *Jaký význam může mít mlčení v komunikaci?*
2. *Jak rozumíte komunikační strategii výhra — výhra?*
3. *Jaký je rozdíl mezi „slyšením“ a „nasloucháním“?*
4. *Co rozumíte pojmem „kopírování partnera“?*
5. *Jaké faktory budete brát do úvahy v přípravě na důležité jednání?*
6. *Vysvětlíte podstatu následujícího konstatování: „Chcete-li někoho zaujmout, mluvejte s ním, nikoliv k němu“.*
7. *Proč se dobrý mluvčí vyhýbá ve své řeči superlativům?*

Literatura

Reference

- [1] Armstrong, M.: *Jak být ještě lepším manažerem*. Victoria Publishing, Praha 1995
- [2] Atkinson, R.C. — a kol.: *Psychologie*. Victoria Publishing, Praha 1995
- [3] Basile, J.: *Kulturnost řídicích pracovníků*. Praha 1970
- [4] Bečka, J.V.: *Česká stylistika*. Praha, Academia 1992
- [5] Bedrnová, E.: *Cesta k lidem*. Praha 1990
- [6] Bedrnová, E. — Nový, I.: *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha 1996
- [7] Black, S.: *Nejúčinnější propagace*. Public relations Praha, Grada Publishing 1994
- [8] Buber, M.: *Já a ty*. Praha 1969
- [9] Capponi, V. — Novák, T.: *Asertivně do života*. Grada 1994
- [10] Carnegie, D.: *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava 1991
- [11] Covey, S.R.: *7 návyků vůdčích osobností*. Pragma 1994
- [12] Černocho, F.: *Nadřízený a jeho role subjektu vedení lidí. Osobnost člověka v armádě*. Praha, Magnet Press 1993
- [13] Dale, E.: *Organizace*. Institut řízení, Praha 1972
- [14] Debrasch, Ch. — Bourdon, J.: *Neziskové organizace*. Victoria Publishing 1995
- [15] Defleur, M.L. — Ballová-Rokeachová, S.J.: *Teorie masové komunikace*. Praha, Univerzita Karlova 1996
- [16] Eis, Z.: *Krize všedního dne*. Grada Publishing 1994
- [17] Fromm, E.: *Umění být*. Naše vojsko, Praha 1994
- [18] Fuller, D.: *Vést nebo být veden*. Praha 1967
- [19] Geist, B.: *Vzdorujeme stresu. Autogenní trénink duševních sil*. Road Praha 1992
- [20] Gregor, O.: *Žít se stresem, to je kumšt*. H+H, Praha 1993
- [21] Harvey, Ch.: *Umění motivovat — cesta k úspěchu*. Informatorium Praha 1992
- [22] Havelka, M.: *Management — Vademecum*. ALEKO Praha 1991
- [23] Hlaváček, L.: *Základy stylistiky a rétoriky pro vědeckopedagogické pracovníky*. Brno, Vojenská akademie 1994

- [24] Hlaváček, L.: *Že bychom si nerozuměli? O slovech, gestech čínech a komunikaci vůbec*. MO ČR – Avis, Praha 1997
- [25] Hüttlová, E.: *Jak změřit dosud „nezměřitelné“*. Hospodářské noviny 4. 5. 1998
- [26] Chaisson, P.: *The role of sleep Management in Combat Operations*. Armor, 1994, č. 5
- [27] Irmiš, F.: *Nauč se zvládat stres*. Nakladatelství Alternativa 1996
- [28] Janda, J. a kolektiv: *Bezpečnostní politika ČR (Závěrečná zpráva z výzkumného projektu)*. Ústav mezinárodních vztahů, Praha 1996
- [29] Khelerová, V.: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha Grada Publishing 1995
- [30] Klapač, M.: *Psychologie v praxi*. Praha 1992
- [31] Kohák, E.: *Člověk, dobro a zlo. O smyslu života v zrcadel dějin, (Kapitoly z dějin morální filosofie)*. Ježek, Praha 1993
- [32] Kohout, J.: *Rétorika. Umění mluvit a jednat s lidmi*. Praha, Management Press 1995
- [33] Koontz, H. — Wehrich, H.: *Management*. Victoria Publishing, Praha 1993
- [34] Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi*. Avicenum, Praha 1973
- [35] Křivohlavý, J.: *Tajemství úspěšného jednání*. Praha, Grada Publishing 1995
- [36] Kukla, V.: *Nadešel čas mluvit o měření práce*. Ekonom, 1994, č. 5
- [37] Lax, D.A. — Sebenius, J.K.: *Manažer jako vyjednávač*. Praha, Victoria Publishing 1994
- [38] Lewis, D.: *Tajná řeč těla*. Praha, Victoria Publishing 1994
- [39] Malone, P.B.: *Mějte je rádi a vedte je*.
- [40] Musil, J.V.: *Úvod do sociální psychologie*. Olomouc 1996
- [41] Nakonečný, M.: *Sociální psychologie*. Praha 1970
- [42] Nakonečný, M.: *Motivace pracovního jednání*. Praha 1992
- [43] Ochrana, F.: *Systém plánování, programování a rozpočtování*. Vojenské rozhledy, 3 1994 č. 3
- [44] Piff, O. — Velehradský, A.: *Psychologie a pedagogika v sociálním řízení vojsk*. Praha 1993
- [45] Plaňava, I.: *Jak (to) spolu mluvíme. Psychologie dorozumívání i nedorozumění*. Brno, Masarykova univerzita 1992
- [46] Pokorný, J.: *Psychologie a sociologie v podnikové praxi*. Brno 1991

- [47] Růžička, J.: *Psychologie v práci s lidmi*. Praha 1976
- [48] Smda, S.: *Studium práce*. In: Sborník materiálů ke kurzu vědeckého řízení. Praha, MNO 1967
- [49] Sullivan, G. R.: *Vize budoucnosti*. Vojenské rozhledy 6/1995
- [50] Štáva, K.: *Úloha nadřízeného v procesu řízení*. VA Brno 1996

Seznam tabulek

3.1	Počet odpracovaných hodin týdně	59
3.2	Závislost doby spánku a bojového nasazení	71
3.3	8-týdenní cyklus	72
3.4	40-týdenní cyklus	72
3.5	Elementární pohyby metody MTM	76
3.6	Příklad hodnot TMU pro „uchopení“	77
5.1	Stupnice stresogenních situací	119

Seznam obrázků

1.1	Model organizace	11
1.2	Manažerské funkce podle H. Koontze a H. Weiricha	12
2.1	Determinanty rozhodování velitele	21
2.2	Systémové vztahy v řízení zdrojů obrany	23
2.3	Systémové vztahy v řízení zdrojů obrany	24
2.4	Dekompozice obsahu velení	26
3.1	Plánování a rozhodování v managementu	30
3.2	Harmonogram souboru plánovaných činností	35
3.3	Průběh realizace jednotlivých činností	36
3.4	Součtové čáry plánovaných činností	36
3.5	Cyklogram pro plánování postupnou metodou provádění prací	37
3.6	Cyklogram pro plánování souběžnou metodou provádění prací	38
3.7	Cyklogram pro plánování proudovou metodou provádění prací	39
3.8	Schéma činností v síťovém grafu	41
3.9	Schéma uzlu v síťovém grafu	41
3.10	Vytvoření jediného počátečního uzlu v síťovém grafu	42
3.11	Znázornění podmíněnosti činností	42
3.12	Znázornění souběžných činností	43

3.13	Lhůtové ukazatele v uzlech síťového grafu	45
3.14	Postup výpočtu lhůtových ukazatelů v síťovém grafu	46
3.15	Časové rezervy v metodě CPM	49
3.16	49
3.17	Schéma činnosti v síťovém grafu PERT	50
3.18	Schéma činnosti v síťovém grafu PERT	50
3.19	Schéma činnosti v metodě PERT	51
3.20	Interferenční rezerva uzlu	52
3.21	Možné případy vzniku interferenční rezervy v uzlu	53
3.22	Síťový graf a histogram technologického procesu	54
3.23	Harmonogram a histogram technologického procesu pro vyrovnání zdrojů	56
3.24	Ilustrace Borgessova algoritmu	58
3.25	Paretův princip	62
3.26	ABC — analýza	66
3.27	Možné uspořádání formuláře denního plánu	67
3.28	Graf průměrné denní pohotovosti k výkonům („REFA“)	68
3.29	Hodnoty koncentrace v průběhu 60 minut	69
3.30	Efekt pilového listu	70
3.31	Záznam momentkových pozorování	75
3.32	Průběh podílu výskytu v závislosti na počtu pozorování	75
4.1	Formální a neformální organizační struktura	80
4.2	Organizace se širokým rozpětím managementu	81
4.3	Organizace s úzkým rozpětím managementu	81
4.4	Funkcionální organizační struktura	83
4.5	Organizační jednotka podle typu zákazníka (Banka)	85
4.6	Organizační jednotka podle procesu nebo podle zařízení	86
4.7	Organizační jednotka podle výrobku	87
4.8	Maticová organizační struktura (Engineering)	88
4.9	Projektová organizační struktura (Engineering)	88
4.10	Liniová a štábní pravomoc	91
4.11	Delegování pravomoci	92
5.1	Znázornění průběhu uspokojování potřeb	108
5.2	Hierarchie základních lidských potřeb	109
5.3	Druhy autority a její uplatňování	115
5.4	Základní rozměry stresu (Křivohlavý, 1994)	117
5.5	Reakce boj nebo útěk (Atkinson, 1996)	120
5.6	124
6.1	133
6.2	138

Název:	Vojenský management I
Vedoucí autorského kolektivu:	plk. doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc.
Autoři:	pplk. Ing. Bohumil Frantál, CSc. PaedDr. Libor Hlaváček Mgr. Kateřina Jičínská Prof. Ing. Jaroslav Komárek, CSc. plk. doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc. doc. Ing. Milan Šebesta, CSc. PhDr. Jiřina Vlčková
Rok vydání:	1998
Náklad:	200 ks
Počet stran:	146
Počet obrázků:	57
Počet tabulek:	7
Vydavatel:	VA v Brně
Tiskne:	RVO VA
tisk:	ofset
Číslo zakázky:	590/98
Číslo EP:	134
Cena pro vnitřní potřebu:	66,10 Kč